

**Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta**

**INOVACE V ŘÍZENÍ
NEFORMÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ**

Rok: 2013

Bc. Michaela Gaydošová

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Bc. Michaela Gaydošová

Inovace v řízení neformálního vzdělávání

Innovations in the management of non-formal education

Inovace v zájmovém vzdělávání

Innovations in leisure education

Diplomová práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Vedoucí závěrečné práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

Rok 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 12.04.2013

.....

podpis

Poděkování

Děkuji panu RNDr. Jindřichu Kitbergerovi za odborné vedení, trpělivost, cenné rady a doporučení při zpracování této práce. Rovněž děkuji všem respondentům a kolegům za cenné náměty a příklady dobré praxe.

Bc. Michaela Gaydošová

ABSTRAKT:

Tato závěrečná diplomová práce se zabývá inovacemi v řízení neformálního vzdělávání. Hlavním cílem práce je upozornit na důležitost inovací v neformálním a zájmovém vzdělávání přinést inspiraci vedoucím pracovníkům neformálního a zájmového vzdělávání ve formě příkladů dobré praxe. V teoretické části práce je neformální a zájmové vzdělávání začleněno do celkového systému vzdělávání České republiky a jeho vývoj ilustrován na zákonech a vyhláškách od roku 1948 do současnosti. Výzkum formou strukturovaného rozhovoru odhalil pohled respondentů na inovace v zájmovém vzdělávání a ukázal zkušenosti respondentů se zaváděním inovací v jejich vlastních organizacích. Z průběhu i závěrů strukturovaných rozhovorů jasně vyplynula nutnost inovací v neformálním a zájmovém vzdělávání pro konkurenceschopnost jednotlivých organizací. Vedoucí pracovníci školských zařízení pro zájmové vzdělávání i organizací neformálního vzdělávání zde mohou najít inspiraci pro jednotlivé konkrétní inovace v příkladech dobré praxe.

KLÍČOVÁ SLOVA:

celoživotní vzdělávání, formální vzdělávání, neformální vzdělávání, zájmové vzdělávání, inovace, školní družina, školní klub, středisko volného času, příklad dobré praxe, vychovatel, pedagog volného času

ABSTRACT:

This final thesis deals with innovations in the management of informal education. The main objective is to highlight the importance of innovations in informal and leisure education, and bring inspiration to the managers of informal and leisure education in the form of examples of good practice. In the theoretical part informal and interest education is incorporated into the overall educational system of the Czech Republic and its development is illustrated on the laws and decrees from 1948 to present. The research in the form of structured interview with respondents revealed their view on innovations in leisure education and showed their experience with the introduction of innovations in their own organizations. The process and the conclusions of structured interviews clearly highlighted the need for innovation in informal and leisure education for the competitiveness of informal education organizations. The executives of school facilities for leisure education as well as organizations of informal education can hereby find inspiration for each specific innovation in the examples of good practice.

KEYWORDS:

lifelong learning, informal education, leisure education, innovation, example of good practice

Obsah

Prohlášení	i
Poděkování	ii
ABSTRAKT:.....	iii
ÚVOD	1
1 Celoživotní učení.....	3
1.1 Složky celoživotního vzdělávání	5
1.1.1 Neformální vzdělávání	6
1.1.2 Charakteristické rysy neformálního vzdělávání:	7
1.2 Nabídka neformálního a zájmového vzdělávání	8
1.3 Školská zařízení pro zájmové vzdělávání.....	9
1.3.1 Školská zařízení zájmového vzdělávání ve školských zákonech a vyhláškách do roku 1989.....	10
1.3.2 Zájmové vzdělávání ve školských zákonech a vyhláškách po roce 1989	17
1.3.3 Zásadní změny pro zájmové vzdělávání v nejnovější legislativní úpravě	25
1.3.4 Další podmínky působící na zájmové vzdělávání	27
2 Současná situace v zájmovém vzdělávání.....	27
2.1 Inovace v neformálním a zájmovém vzdělávání	30
2.2 Inovace – inspirace ze ziskového sektoru.....	32
3 Výzkum	40
3.1 Předmět výzkumu	40
3.1.1 Cíl výzkumu	40

3.1.2	Zdroj informací pro výzkum: respondenti	40
3.1.3	Forma výzkumu: Strukturovaný rozhovor	41
3.1.4	Zpracování výzkumu.....	41
3.2	Příklady dobré praxe organizací zájmového vzdělávání	65
3.2.1	Řízení a organizace zájmového vzdělávání.....	65
3.2.2	Ekonomické řízení zájmového vzdělávání.....	68
3.2.3	Obsahová náplň zájmového vzdělávání	70
3.3	Příklady nedobré praxe	73
3.4	Závěr výzkumu, rozdíl ŠK, ŠD a SVČ	74
	Závěr.....	76
	Seznam použitých zkratk.....	78
	Seznam použité literatury	79
	Příloha	82

ÚVOD

Cílem této práce je, na základě informací z dostupné literatury, porovnání vývoje závazných právních norem pro zájmové vzdělávání a strukturovaných rozhovorů upozornit na důležitost inovací v neformálním a zájmovém vzdělávání. Dále je cílem této práce přinést inspiraci vedoucím pracovníkům organizací neformálního a zájmového vzdělávání ve formě příkladů dobré praxe, které byly uvedeny ve školách a školských zařízeních respondentů.

Ve školství bývá obecně zvykem čekat na inovaci z hora. Tato práce hledá smysl v zapojení zaměstnanců a v rozumné míře i účastníků zájmového vzdělávání do inovací. Ve 21. století je nutné stále častěji reagovat na potřeby měnící se společnosti. Jen organizace, která vnímá změny okolo sebe a dokáže rozeznat potřeby svých “zákazníků“, může být úspěšná a její služby žádané. Jen ten, kdo nabídne přidanou hodnotu k tomu, co je v oboru běžné, má šanci zaujmout.

Práce zjišťuje, co motivuje ředitele a vedoucí pracovníky škol a školských zařízení k inovacím v zájmovém vzdělávání a co jim v nich brání. Kde je pro organizaci nejdůležitější zdroj inovací – nadřízené orgány, ředitel, zaměstnanci, žáci, veřejnost. Jak často a jak velké inovace na školách a školských zařízeních probíhají. Jako zdroj informací o aktuální situaci slouží výsledky strukturovaných rozhovorů s řediteli, případně dalšími vedoucími pracovníky základních škol a školských zařízení. Jednou z otázek těchto strukturovaných rozhovorů je i popis nejúspěšnější inovace posledních tří let a její přínos na konkrétní škole či školském zařízení (příklad dobré praxe).

Práce se věnuje problematice inovací v neformálním a zájmovém vzdělávání jako nutnosti pro konkurenceschopnost. Pokud si ředitelé a vedoucí pracovníci škol a školských zařízení uvědomí nutnost inovací a přesvědčí o potřebě zavádění inovací i své zaměstnance, vytvoří prostředí, které podporuje využívání tvořivých nápadů zaměstnanců i účastníků zájmového vzdělávání, pak jistě dojde k posunu i ve vnímání této konkrétní školy či školského zařízení veřejností – stane se místem, které reaguje na potřeby svých “zákazníků“, nabízí inspiraci k dalšímu vzdělávání a podporuje život komunity, která okolo školy či školského zařízení vzniká.

Přínosem pro školský management je především uvědomění si důležitosti inovací pro neformální a zájmové vzdělávání a inspirace z příkladů dobré praxe, které byly uvedeny ve školách a školských zařízeních pro zájmové vzdělávání a mohou se stát inspirací pro ředitele a ostatní vedoucí pracovníky organizací neformálního a zájmového vzdělávání.

1 Celoživotní učení

V roce 2000 definuje OECD celoživotní učení takto: "Učení pod tímto úhlem pohledu spojuje individuální i společenský rozvoj ve všech směrech i prostředích - v rámci formalizovaném, tedy ve školských institucích, v zařízeních odborné přípravy, terciárním vzdělávání, vzdělávání dospělých, a také v prostředí neformálním, tedy doma, v práci a v jiných společenských celcích. Jedná se o systémový přístup: zaměřuje se na standardy vědomostí a dovedností, které platí pro všechny, bez ohledu na věk. Zdůrazňuje potřebu všechny děti od nejútlejšího věku připravovat a motivovat k učení po celý život a koordinovat snahy o zajištění příslušných možností pro všechny dospělé, ať zaměstnané či nezaměstnané, kteří se potřebují rekvalifikovat, případně postoupí na vyšší kvalifikační stupeň".(1)

Z výše uvedené definice vyplývá, že celoživotní učení mění zásadním způsobem pohled na vzdělávání jako celek. Prolínají se zde různé formy učení. Vzájemně se propojuje a doplňuje vzdělávání v tradičních vzdělávacích institucích i mimo ně. Toto propojení umožňuje reagovat na četné změny v požadavcích vnějšího světa a dovoluje operativní přechody mezi zaměstnáním a vzděláváním, umožňuje získávat stejné kompetence a kvalifikace různými cestami v průběhu celého života.

Celoživotní učení klade důraz na aktivitu jedince v procesu učení, protože znalosti a zkušenosti nelze předat nikomu, kdo o to nemá zájem, můžeme je pouze zprostředkovat. Celoživotní učení se tak liší od školského vzdělávání i formálně, způsobem podněcování a motivace i rozmanitostí prostředků a forem.

Mezinárodní komise pro vzdělávání pro 21. století vypracovala pod vedením J. Delorse zprávu "*L'éducation, un trésor est caché dedans*" (Učení je skryté bohatství), kterou vydalo UNESCO roku 1996 v Paříži. Tato zpráva **poukazuje na souvislost celoživotního učení s rozvojem osobnosti člověka - učit se vědět, učit se jednat, učit se žít s ostatními, učit se být.** OECD vydalo svoji zprávu k celoživotnímu učení také v roce 1996 v Paříži - "*Apprendre tout âge réunion du Comité de l'éducation au niveau ministériel*" (Učení v každém věku: setkání výboru pro vzdělávání na ministerské úrovni). **Cílem celoživotního učení uvedeným v této zprávě je získávání způsobilostí (kompetencí), nepřetržité nebo periodické učení v průběhu celého života.** Autoři zde prosazují model partnerství a spolufinancování veřejné správy, podniků, sociálních partnerů a učících se.(1)

V Memorandu EU o celoživotním učení (listopad 2000) se hovoří o všeživotním učení ("lifewide"), které obrací pozornost na rozšíření učení, které se může odehrávat v plném rozsahu našeho života a v jakémkoliv jeho stadiu, bez ohledu na životní etapu, místo, čas a formu učení. V roce 1999 definuje celoživotní učení jako pojem, "zahrnující veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které se průběžně realizují s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů". Tento dokument velmi konkrétně určuje budoucnost celoživotního učení. Zdůrazňuje dva základní úkoly celoživotního učení: podporovat aktivní občanství a podporovat zaměstnatelnost. Memorandum také v rámci celoživotního učení rozlišuje vzdělávání formální, neformální a informální a současně upozorňuje na jejich propojenost. Všechny tyto oblasti hrají v rámci celoživotního učení významnou úlohu a jsou si, co do významu, rovnocenné.(1)

Strategie celoživotního učení ČR

V České republice se celoživotním učením podrobně zabývá: Strategie celoživotního učení ČR, která vznikla ve spolupráci s Národním ústavem odborného vzdělávání a byla schválena vládou usnesením č . 761/2007. Celoživotní učení je zde členěno do dvou základních etap, které označujeme počáteční a další vzdělávání.

Počáteční vzdělávání

Počáteční vzdělávání zahrnuje: Základní vzdělávání, střední vzdělávání a terciální vzdělávání, probíhá zejména v mladém věku a může být ukončeno kdykoliv po splnění povinné školní docházky zapojením se na trhu práce či přechodem mezi ekonomicky neaktivní jedince. (2)

Další vzdělávání:

Může probíhat kdykoliv po dosažení kteréhokoliv stupně vzdělávání nebo po prvním vstupu na trh práce. Další vzdělávání může být zaměřeno na různé vědomosti, dovednosti a kompetence důležité pro pracovní, osobní nebo občanský život. Další vzdělávání může přispívat ke zlepšení konkurenceschopnosti a tím i podmínek ekonomických, sociálních a případně i environmentálních a tím podporovat rozvoj a růst ekonomické dynamiky a znalostní společnosti. (2)

I tato strategie považuje celoživotní učení za nepřetržitý proces, připravenost člověka neustále se učit a to nejen organizovaně, ale i například při práci, při pobytu v přírodě, při zájmové činnosti a podobně.

Ve strategii celoživotního učení, stejně jako v Memorandu EU o celoživotním učení se píše o třech složkách celoživotního učení, kterými jsou formální vzdělávání, neformální vzdělávání a informální učení.

1.1 Složky celoživotního vzdělávání

***Formální vzdělávání,** které je realizováno ve vzdělávacích institucích, zpravidla ve školách. Jeho funkce, cíle, obsahy, organizační formy a způsoby hodnocení jsou vymezeny právními předpisy. Zahrnuje získávání na sebe zpravidla navazujících stupňů vzdělání (základního vzdělání, středního vzdělání, středního vzdělání s výučním listem, středního vzdělání s maturitní zkouškou, vyššího odborného vzdělání v konzervatoři, vyššího odborného vzdělání, vysokoškolského vzdělání), jejichž absolvování je potvrzováno příslušným osvědčením (vysvědčením, diplomem apod.).(2)*

***Neformální vzdělávání,** které je zaměřeno na získání vědomostí, dovedností a kompetencí, které mohou respondentovi zlepšit jeho společenské i pracovní uplatnění. Neformální vzdělávání je poskytováno v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, nestátních neziskových organizacích, ve školských zařízeních a dalších organizacích. Patří sem např. organizované volnočasové aktivity pro děti, mládež a dospělé, kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy, ale také krátkodobá školení a přednášky. Nutnou podmínkou pro realizaci tohoto druhu vzdělávání je účast odborného lektora, učitele či proškoleného vedoucího. Neformální vzdělání nevede k získání stupně vzdělání.(2)*

***Informální učení,** které je chápáno jako proces získávání vědomostí, osvojování si dovedností a kompetencí z každodenních zkušeností a činností v práci, v rodině, ve volném čase. Zahrnuje také sebevzdělávání, kdy učící se nemá možnost ověřit si nabyté znalosti (např. televizní jazykové kurzy). Na rozdíl od formálního a neformálního vzdělávání je neorganizované, zpravidla nesystematické a institucionálně nekoordinované.(2)*

Celoživotní učení se vyznačuje prolínáním uvedených forem učení během celého života. V Memorandu EU o celoživotním učení z listopadu 2000 se proto zavádí termín všeživotní učení ("lifewide"), který zdůrazňuje, že učení probíhá neomezeně.(2)

1.1.1 Neformální vzdělávání

Neformálním vzděláváním se v současné době začínají stále více zabývat nejen zaměstnavatelé a vzdělavatelé, ale i politici na všech úrovních a napříč politickým spektrem. **Nejdůležitějším faktorem neformálního vzdělávání je vnitřní motivace účastníků** tohoto vzdělávání, základním motivátorem je především potřeba člověka reagovat na nové informace, příležitost vlastního prožitku, získávání zkušeností a zapojení se do občanské společnosti. **Podstatnou roli zde hraje i smysluplné naplnění volného času a možnost naučit se konkrétní nové dovednosti a získat konkrétní vědomosti dle vlastní potřeby či zájmu.** Především vnitřní motivace vzdělávajícího se je to, čím se neformální vzdělávání liší od vzdělávání formálního. Často je to i důvod toho, že účastníci neformálního vzdělávání dosahují lepších a především trvalejších výsledků, než ve vzdělávání formálním.

Mgr. Jana Dočekalová ve svém článku z dubna 2007 píše o problematice neformálního vzdělávání v ČR takto: „*Možná že jste se již dříve setkali s pojmy formální a neformální vzdělávání v různých souvislostech a všimli jste si, že jejich užívání je velmi moderní, ale jejich výklad není vždy stejný. Proč? Toto dělení vzdělávání je relativně nový a stále se vyvíjející koncept, který se setkává v různých zemích Evropy s více či méně vřelým přijetím. Dalším důvodem nejednotného chápání v České republice může být i problematika překladatelská. Jako v mnoha jiných oborech i zde se potýkáme s problémem doslovného překladu terminologie z angličtiny (non-formal, in-formal, formal education), pro kterou čeština těžko hledá odpovídající ekvivalenty.*“(3)

Hranice mezi pojmem vzdělávání a učení je velmi úzká a záleží na úhlu pohledu:

Pojem všeživotní učení ("lifewide"), zavedený v Memorandu EU o celoživotním učení z listopadu 2000 zahrnuje všechny formy učení a vzdělávání a tím obsáhne vše, co během celého života zdokonaluje jedince po všech stránkách rozvoje osobnosti, jedná se o pojem zastřešující a zahrnující učení i vzdělávání v celé jeho šíři. (2)

Ve výše uvedeném textu se objevují pojmy vzdělávání a učení. V odborné literatuře zpravidla slovo vzdělávání souvisí s formálním vzděláváním či vzděláváním počátečním,

neformální již může být označováno jako vzdělávání či učení, stejně tak i další se označuje za vzdělávání či učení. Informální složku nazýváme většinou učením.

Jan Průcha popisuje typy organizací, které se zabývají neformálním vzděláváním následovně: „*Institucemi neformálního vzdělávání rozumíme agentury, soukromé firmy nebo neziskové organizace, které poskytují organizované vzdělávání, jež nevede k dosažení stupně vzdělání. Nabídka institucí neformálního vzdělávání směřuje především po ukončení počátečního formálního vzdělávání, kde vyplňuje prostor mezi formálním vzděláváním a spontánním učením prostřednictvím zkušeností. Toto vzdělávání pokrývá větší část vzdělávacích potřeb dospělých.*“⁽⁴⁾

1.1.2 Charakteristické rysy neformálního vzdělávání:

Neformální vzdělávání můžeme definovat jako organizovaný proces se vzdělávacími cíli, který je charakterizován:

- dobrovolností a partnerstvím mezi vedoucím vzdělávacího procesu a jeho účastníky
- vlastní motivací a aktivní účastí toho, kdo se neformálního vzdělávání účastní
- celostním přístupem k rozvoji osobnosti, posilujícím aktivní občanství
- důrazem jak na individuální, tak na skupinové učení
- rovnými příležitostmi (je přístupné všem, bez ohledu na sociální postavení ve společnosti, na absolvovanou praxi či dosažený stupeň formálního vzdělání)
- flexibilitou (aktivita odráží aktuální zkušenosti a potřeby účastníků i prostředí, kde probíhají)
- přítomností facilitátora – „usnadňovače učení“, který účastníky provádí
- právem na chyby a učení se z nich (reflexí nebo rozbořením dané situace)⁽⁵⁾

1.1.2.1 Teoretická a programová východiska neformálního vzdělávání

Neformální vzdělávání jako součást celoživotního učení je součástí programových dokumentů na mezinárodní i české úrovni od 90. let 20. století. Na mezinárodní úrovni se jedná především dokumenty Evropské komise (*Vyučování a učení na cestě k učiteli se společností, Bílá kniha Evropské komise, 1995; Memorandum o celoživotním učení, 2000*) a další. Mezi nejvýznamnější české dokumenty, zabývající se neformálním vzděláváním patří především *Národní program rozvoje vzdělávání, Bílá kniha, 2001; Strategie celoživotního učení ČR, 2007* a další dokumenty týkající se lidských zdrojů v ČR. Ve všech výše zmíněných

dokumentech je kladen důraz především na motivaci ke vzdělávání a zajištění jeho kvality.
(2)

Neformální vzdělávání není zaměřeno na získávání vysvědčení a diplomů, ale nabízí pro aktivní jedince možnost získat dílčí kvalifikaci ve svém volném čase. Na mezinárodní úrovni i v České republice jsou hledány možnosti, jak uznávat výsledky tohoto vzdělávání. V mnoha členských státech Evropské unie není, bohužel, certifikace vzdělávacích výsledků v oblasti celoživotního vzdělávání vyřešena. V České republice řeší tuto problematiku zákon č. 179/2006 Sb., o uznávání výsledků dalšího vzdělávání. V současné době se jedná o základní legislativní dokument pro tuto oblast vzdělávání. V § 5 tohoto zákona se uvádí: „*Seznam dílčích kvalifikací rozlišovaných potvrzovaných a uznávaných na území České republiky schvaluje, mění a zrušuje ministerstvo s ohledem na potřeby trhu práce a zveřejňuje jej v Národní soustavě kvalifikací.*“ (7)

1.2 Nabídka neformálního a zájmového vzdělávání

Oblasti neformálního a zájmového vzdělávání

Blanka Kostková použila ve své závěrečné bakalářské práci tento přehled oblastí neformálního vzdělávání:

- další profesní vzdělávání, doplňující nebo suplující systém podnikového vzdělávání
- rekvalifikační vzdělávání
- příprava na VŠ a pomaturitní studium formou nabízených kurzů
- nestátní neziskové organizace
- školská zařízení pro zájmové vzdělávání (6)

Blanka Kostková ve své závěrečné práci do oblastí neformálního vzdělávání zařazuje školská zařízení pro zájmové vzdělávání mezi něž patří školní družiny, školní kluby a střediska volného času, která nabízejí svým klientům zájmové vzdělávání.

Zájmové vzdělávání však upravují příslušné zákonné normy, podle kterých je řazeno do oblasti formálního vzdělávání. Tomuto zařazení odpovídá i skutečnost, že jsou zařízení pro zájmové vzdělávání zařazena do rejstříku škol a školských zařízení, financování zájmového vzdělávání normativním způsobem z rozpočtu MŠMT ČR, povinnost pracovat podle školního vzdělávacího programu a skutečnost, že výchovně vzdělávací činnost v zájmovém vzdělávání

provádějí pedagogičtí pracovníci. Přes výše uvedené skutečnosti vykazuje zájmové vzdělávání mnohé znaky neformálního vzdělávání a to především formy a metody práce, neposkytování stupně vzdělávání a možnost plně se ztotožnit s charakteristickými rysy neformálního vzdělávání uvedenými v kapitole 1.1.2 a vnitřní motivace vzdělávajícího se. Jako neformální vzdělávání je zájmové vzdělávání vnímáno i širokou veřejností. Z výše uvedeného vyplývá, že v zájmovém vzdělávání **dochází k provázanosti formálního a neformálního vzdělávání, což umožňuje lépe reagovat na potřeby moderní společnosti a podporuje koncept celoživotního učení.**

Daniela Havlíčková se k tomuto propojení formálního a neformálního vzdělávání vyjadřuje v publikaci Kompetence v neformálním vzdělávání takto: ***Do širšího proudu neformálního vzdělávání zahrnujeme i tak zvané zájmové vzdělávání. Činnost školských zařízení pro zájmové vzdělávání (střediska volného času, školní kluby a školní družiny) je upravena školským zákonem, tato zařízení jsou však poskytovanými službami blízká také principům neformálního vzdělávání, jak o něm dále píšeme. Zájmové vzdělávání je tedy současně řazeno do formálního školského systému a zároveň svými metodami poskytuje i neformální vzdělávání. Neformální vzdělávání úzce souvisí s konceptem celoživotního učení, jenž je rozveden ve Strategii celoživotního učení České republiky.***(5)

1.3 Školská zařízení pro zájmové vzdělávání

Zájmové vzdělávání se uskutečňuje převážně ve střediscích volného času, školních družinách a školních klubech. Posláním zájmového vzdělávání je nejen nabídnout možnost smysluplného trávení volného času co nejširší skupině lidí bez ohledu na jejich sociální postavení ve společnosti, ale především vytvořit návyk aktivního přístupu k životu a rozvoje dovedností dle vlastního výběru.

Školská zařízení pro zájmové vzdělávání pracující s dětmi a mládeží mají v České republice bohatou tradici. Jedná se především o školní družiny, školní kluby a střediska volného času, která mají tyto typy: dům dětí a mládeže, který uskutečňuje činnost ve více oblastech zájmového vzdělávání a stanice zájmových činností, zaměřené na jednu oblast zájmového vzdělávání.

Školská zařízení zájmového vzdělávání jsou zařazena do sítě škol České republiky, vztahují se na ně ustanovení školského zákona a jejich činnost je částečně financována Ministerstvem

školsství mládeže a tělovýchovy České republiky na základě normativního předpisu, pokud jsou zřízena jako příspěvkové organizace, je zpravidla část provozních nákladů hrazena z příspěvku zřizovatele, dalším zdrojem příjmů jsou vlastní příjmy, dary a dle možností příjem z různých dotací a grantů.

1.3.1 Školská zařízení zájmového vzdělávání ve školských zákonech a vyhláškách do roku 1989

První zmínka v zákoně o školních družinách se nachází ve školském zákoně z roku 1948. Do té doby se o volný čas dětí a mládeže zajímaly různé zájmové spolky a organizace, případně občanské iniciativy, které zaznamenaly před rokem 1948 značný rozkvět.

1.3.1.1 Zákon o základní úpravě jednotného školství (školský zákon) č. 95/1948 Sb.

§ 67 Domovy a družiny mládeže

- 1) Stát zřizuje domovy a družiny mládeže. Domovy se zřizují podle plánu stanoveného vládou.*
- 2) Domovy a družiny mládeže jsou zařízení výchovná a sociální.*
- 3) Podrobnosti určí ministerstvo školství a osvěty a ministerstvo sociální péče v dohodě se zúčastněnými ústředními orgány.(8)*

Komunistická strana po převzetí moci v únoru 1948 hledala organizaci, s jejíž pomocí by bylo možné působit na mládež. Nejprve se k tomuto účelu pokusila využít Junák, jehož ústředí bylo 25. 2. 1948 násilně nahrazeno prokomunistickým „Akčním výborem ústředí Junáka“. Z výnosu Ministerstva školství a osvěty pak začaly vznikat první Pionýrské oddíly Junáka. Tato snaha ovšem nebyla příliš úspěšná, většina skautských oddílů se raději rozpadla nebo přešla do ilegality. Následně pak na slučovací konferenci ČSM dne 24. 4. 1949 vznikla sloučením existujících organizací, jednotná organizace mládeže - Československý svaz mládeže (ČSM), řízená KSČ. Hlavním cílem svazu bylo ideologické působení na mládež a prosazování politiky vládnoucí strany, jeho tiskovým orgánem se stalo nakladatelství Mladá fronta. V roce 1970 byl ČSM přejmenován na Socialistický svaz mládeže (SSM), jehož „podorganizací“ byla Pionýrská organizace Socialistického svazu mládeže (PO SSM). SSM měla na PO SSM návaznost ideovou a politickou.(9)

1.3.1.2 Zákon o školské soustavě a vzdělávání učitelů (školský zákon) č .31/1953

Školský zákon z roku 1953 přesto, že má pouze 19 §, již hovoří nejen o družinách mládeže, ale i o pionýrských domech, které byly předchůdci Středisek volného času :

§14 Mimoškolní výchovná zařízení

K doplnění školní výchovy a v zájmu zdravotní a sociální péče o školní mládež zřizují se družiny mládeže, pionýrské domy, dětské domovy a jiná mimoškolní výchovná zařízení.(10)

První Dům pionýrů v republice byl slavnostně otevřen v rámci akce "Mládež vede Brno" 15. května 1949 za přítomnosti tehdejšího předsedy vlády A . Zápotockého. Přítomné děti byly vyzvány k hledání klíče od "domu" - ten byl rychle nalezen a za zvuku fanfár třebíčských junáků byl dům otevřen. Po slavnostním otevření byl opět uzavřen a až do září se dokončovala přestavba a vybavování interiérů většinou brněnskými podniky.Podle dostupných pramenů s ředitelkou vybranou mezi královopolskými skautskými vedoucími, jedním pedagogickým a dvěma provozními pracovníky zahájilo na počátku školního roku 1949 činnost celkem 18 kroužků se 175 dětmi. Vedoucími kroužků byli mj. významní brněnští umělci - malíři, spisovatelé, básníci, herci a režiséři. Součástí domu byla zahrada pro "mičurinské" kroužky a dva skleníky vybudované na místě původních oranžérií, ukázková těžební štola, slévárna, tkalcovská dílna s ručním stavem a tiskárna. Během několika let se zvýšil počet pedagogů i provozních pracovníků a úměrně k tomu stoupl i počet kroužků a dětí. Z názvu některých tehdejších kroužků na nás zavane duch 50. let - stopy slévačských, mičurinských, tkalcovských či tiskařských kroužků už nacházíme jen na starých fotografiích nebo při větších opravách a rekonstrukcích budovy. (11)

1.3.1.3 Zákon o soustavě výchovy a vzdělávání (školský zákon) č . 186/1960

Školský zákon z roku 1960 poprvé mluví o školní družině pro žáky 1 . – 5 . třídy a o školním klubu pro žáky starší. Zákon je celkově protkán komunistickou ideologií. V § týkající se mimoškolní výchovy jmenuje Československý svaz mládeže a Pionýrskou organizaci jako organizace zajišťující mimoškolní výchovu společně se školou.

§2 Školská soustava

Školy a výchovná zařízení tvoří jednotnou školskou soustavu, v níž jednotlivé stupně a druhy škol na sebe organicky navazují a jež umožňuje získat i nejvyšší vzdělání. V této soustavě b) poskytuje se mládeži v době mimo vyučování výchova ve školních a mimoškolních výchovných zařízeních.(12)

§6 Základní devítiletá škola

Součástí základní devítileté školy je školní družina pro žáky 1. – 5. ročníku a školní klub pro žáky 6.-9. ročníku. Ve školní družině a ve školním klubu pečují vychovatelé a učitelé o výchovu žáků v době mimo vyučování a o prázdninách. Za činnost těchto výchovných zařízení odpovídá ředitel školy. Do školní družiny a školního klubu se přijímají žáci na žádost rodičů nebo jiných zákonných zástupců.(12)

§24 Mimoškolní výchova

- 1) Se vzrůstajícím vlivem státu a společnosti na výchovu a přípravu mládeže pro život v komunistické společnosti vzrůstá význam mimoškolní výchovné péče o děti a mládež. Úkolem mimoškolní výchovy, která tvoří organickou jednotu s výchovou školní, je zabezpečovat dětem a mládeži po vyučování aktivní odpočinek a rekreaci, rozvíjet jejich osobité zájmy a schopnosti, vést k dobrovolné a jejich věku přiměřené účasti na politickém, hospodářském a kulturním životě společnosti, pomáhat jim při přípravě na vyučování a vším tím prohlubovat specifickými prostředky výchovu a vzdělání mládeže.*
- 2) **Mimoškolní výchovu organizuje škola ve spolupráci s Československým svazem mládeže a jeho Pionýrskou organizací a za účasti dalších společenských organizací, zejména Revolučního odborového hnutí a Československého svazu tělesné výchovy.** Úkoly mimoškolní výchovy vedle škol s celodenní péčí a škol internátních plní mimoškolní výchovná zařízení. Při mimoškolní výchově se všestranně využívá zařízení kulturních, osvětových a tělovýchovných.*(12)

Po určitém uvolnění v letech 1968 – 1970 se vláda opět snaží přesně určit co kdo a jak může dělat.

Oddělení a úseky vznikaly, zanikaly a jmenovaly se v průběhu půlstoletí různě. Vlastní působnost domu také prošla vývojem - od ústředního přes krajský, městský s krajskou působností, a znovu městský. Až do roku 1989 byla jednou z náplní tohoto zařízení i pomoc

pionýrské organizaci v kraji a ve městě Brně, a na jeho řízení se kromě školských orgánů podílely i ty pionýrské. Šedesátá léta znamenala velké uvolnění, v roce 1968 dokonce na necelé tři roky byl dům přejmenován na Dům dětí a mládeže. Tato myšlenka se pak plně mohla uplatnit až po roce 1989, kdy se dům stal centrem (později "střediskem") volného času otevřeným nejen všem dětem, ale i všem generacím Brňanů.(11)

Rozvoj činnosti Domů pionýrů a mládeže se datuje od roku 1975, kdy vydalo ministerstvo školství ČSR v dohodě s českým Ústředním výborem Socialistického svazu mládeže a českou ústřední radou Pionýrské organizace Socialistického svazu mládeže „Směrnici pro organizaci a činnost Domů pionýrů a mládeže a stanic mladých techniků, přírodovědců a turistů“.

1.3.1.4 Zákon č . 76/1978 Sb.

V červnu roku 1978 vydává Česká národní rada zákon č . 76/1978 o školských zařízeních, která řeší výchovu mimo vyučování.

§ 17 Výchova mimo vyučování

- 1) Výchova mimo vyučování tvoří organickou jednotu se školní výchovou. Jejím úkolem je poskytnout žákům po vyučování aktivní odpočinek, rozvíjet jejich osobité schopnosti, nadání a zájmy, vést je k účasti na společenském životě přiměřeně jejich věku a pomáhat jim při přípravě na vyučování. Výchova mimo vyučování přispívá i k uvědomělé volbě povolání.*
- 2) Výchovu mimo vyučování organizují školy, Socialistický svaz mládeže, Pionýrská organizace Socialistického svazu mládeže, další společenské organizace a školská výchovná zařízení.(13)*

§ 18 Druhy mimoškolních výchovných zařízení

Mimoškolní výchovná zařízení jsou dům pionýrů a mládeže, stanice mladých techniků, stanice mladých přírodovědců a stanice mladých turistů a za podmínek stanovených tímto zákonem též školní družina, školní klub, školní knihovna a domov mládeže.(13)

§19 Dům pionýrů a mládeže, stanice mladých techniků, stanice mladých přírodovědců a stanice mladých turistů

- 1) *Dům pionýrů a mládeže jako státní mimoškolní výchovné a vzdělávací zařízení pomáhá plnit hlavní cíle a poslání škol a programové a obsahové zaměření činnosti Pionýrské organizace Socialistického svazu mládeže a Socialistického svazu mládeže. Dům organizuje výchovně vzdělávací práci s dětmi a mládeží v době mimo vyučování a metodicky pomáhá školám Pionýrské organizace Socialistického svazu mládeže a Socialistického svazu mládeže.*
- 2) *Zřizuje se místní (městský) dům pionýrů a mládeže, okresní (obvodní) dům pionýrů a mládeže, krajský dům pionýrů a mládeže a Ústřední dům pionýrů a mládeže.*
- 3) *Stanice plní v oboru techniky, v oboru přírodních věd, v oboru turistiky a v oboru branné výchovy obdobné úkoly jako dům; zřizuje se jako oddělení domu nebo jako samostatné mimoškolní výchovné zařízení.*
- 4) *Národní výbory spolupracují s orgány Socialistického svazu mládeže a Pionýrské organizace Socialistického svazu mládeže při odborném vedení jimi spravovaných domů a stanic, při stanovení obsahové náplně těchto činností domů a stanic, které napomáhají uskutečňovat cíle Pionýrské organizace Socialistického svazu mládeže a při kontrole domů a stanic.*(13)

§ 20 Školní družina a školní kluby

- 1) *Výchově žáků základní školy nebo základní devítileté školy, základní školy nebo základní devítileté školy pro smyslově postižené žáky, základní školy nebo základní devítileté školy pro žáky s vadami řeči, zvláštní školy nebo pomocné školy, popřípadě základní školy nebo základní devítileté školy pro tělesně postižené žáky, základní školy nebo základní devítileté školy při zdravotnických zařízeních slouží v době mimo vyučování a v době školních prázdnin školní družina a školní klub. Školní družina je určena pro žáky prvního až čtvrtého ročníku, školní klub pro žáky ostatních ročníků těchto škol.*
- 2) *Pokud školní družina nebo školní klub nebude součástí školy, může se zřídit jako mimoškolní výchovné zařízení.*(13)

V tomto zákoně jsou paragrafy věnované druhům mimoškolních výchovných zařízení a jsou zde vedle sebe uvedeny domy pionýrů a mládeže, stanice mladých techniků, stanice mladých přírodovědců a stanice mladých turistů školní družiny a školní kluby a každé této činnosti je věnován samostatný paragraf. **Výchova mimo vyučování, zvláště v domech a**

stanicích, je ideově úzce provázána se Socialistickým svazem mládeže a Pionýrskou organizací Socialistického svazu mládeže je kontrolována a sledovaná národními výbory. Prvně je zmiňována provázanost mimoškolní činnosti s volbou povolání.

Přesto, že ideové zatížení zájmového vzdělávání je v této době velmi výrazné a činnost podléhá přesným pravidlům a pravidelné kontrole, z pohledu vhodnosti činnosti vzhledem k ideovému zaměření celého vzdělávání proniká, především do činnosti domů pionýrů a mládeže a stanic s různým zaměřením, náplň činnosti běžná v některých organizacích pracujících s dětmi a mládeží vzniklých před rokem 1948 a na krátký čas opět obnovených v roce 1968 – 1972. Jako reakce na tuto skutečnost pravděpodobně vychází v roce 1979 velmi podrobná vyhláška o činnosti domů pionýrů a mládeže a stanic různého zaměření.

1.3.1.5 Vyhláška č. 91/1979 Sb.

V červenci roku 1979 vychází nejpodrobnější vyhláška ministerstva školství týkající se Domů pionýrů a mládeže (dále jen domy) a stanic mladých techniků, stanic mladých přírodovědců a stanic mladých turistů (dále jen stanice). Jedná se o vyhlášku č. 91/1979 o organizaci a výchovně vzdělávací činnosti domů pionýrů a mládeže, stanic mladých techniků, stanic mladých přírodovědců a stanic mladých turistů.

V devíti paragrafech je zde podrobně rozepsána veškerá činnost domů a stanic včetně vypsání všech oblastí, minimálního a maximálního počtu účastníků zájmových činností, délky táborů a dalších akcí. Zřizují se domy pionýrů a mládeže místní, okresní a krajské, které jsou zřizovány, vedeny a kontrolovány národními výbory ve spolupráci s příslušnými orgány Socialistického svazu mládeže. Za provoz domu či stanice zodpovídá národnímu výboru a Socialistickému svazu mládeže ředitel. **Činnost domů a stanic se řídí ročním plánem, který vypracuje ředitel a schvaluje a hodnotí národní výbor a příslušný orgán Socialistického svazu mládeže.** Ústřední dům pionýrů a mládeže Julia Fučíka v Praze je přímo řízenou organizací Ministerstva školství České socialistické republiky.

V domech pionýrů a mládeže se rozvíjí pravidelná i příležitostná zájmová činnost v oblasti společenských věd, přírodních věd, technické a umělecké činnosti, v tělovýchově, sportu, branné výchově a turistice. Organizují se stále i putovní tábory, expedice, odborná a výtvarná soustředění, zájezdy, přehlídky, přebory, soutěže. S orgány Socialistického

svazu mládeže a Pionýrské organizace Socialistického svazu mládeže se pořádají srazy, setkání, konference a semináře. Socialistický svaz mládeže pomáhal především při výchově a přípravě pionýrského aktivu, instruktorů, pionýrských pracovníků a v obsahové přípravě pionýrské činnosti. Důležitým úkolem bylo vydávání metodických materiálů pro vedoucí pionýrských oddílů a vedoucí skupin socialistického svazu mládeže.(14)

Pro zájmové vzdělávání je toto období převážně obdobím stagnace, kdy je vše podřízeno ideologii a nepřipouští se vlastní tvořivý přístup k přípravě a realizaci činnosti.

1.3.1.6 Zákon č . 29/1984 Sb.

V dubnu roku 1984 vydává Česká národní rada zákon č . 29/1984 o soustavě základních a středních škol (školský zákon), která opět věnuje zájmovému vzdělávání pozornost:

§ 45 Součásti škol

- 1) Součásti škol jsou školní družina, školní klub, školní knihovna, internát, domov mládeže, popřípadě jiné součásti, které určí ministerstva školství.*
- 2) Vyžaduje-li to úspornější organizace výchovně vzdělávací práce nebo jiný závažný důvod, může být místo součásti školy zřízeno mimoškolní výchovné zařízení podle zvláštních předpisů.(15)*

§ 47 Spolupráce škol se Socialistickým svazem mládeže a jeho pionýrskou organizací

- 1) Navýchovném procesu se žáky se podílejí Socialistický svaz mládeže a jeho pionýrská organizace, a to v základní škole a ve zvláštní škole pionýrská organizace Socialistického svazu mládeže, ve středních školách a ve zvláštním odborném učilišti Socialistický svaz mládeže.*
- 2) Školy spolupracují se socialistickým svazem mládeže a jeho pionýrskou organizací zejména při rozvoji ideově politické výchovy, společenské, studijní a pracovní aktivity žáků, při vytváření organizační základny těchto organizací ve školách a při zájmové činnosti žáků.*
- 3) Zásady spolupráce škol se socialistickým svazem mládeže a jeho pionýrskou organizací dohodnou ministerstva školství s příslušným ústředním výborem Socialistického svazu mládeže.(15)*

Toto je poslední školský zákon vydaný v době vlády Komunistické strany Československa. Opět je zde vyzdvihována spolupráce se Socialistickým svazem mládeže a jeho pionýrskou organizací, je to doba, kdy byly při základních školách i mimo ně hromadně zakládány pionýrské skupiny, které sdružovaly jednotlivé pionýrské oddíly jedné školy. Vznikala tak mnohdy zajímavá síť zájmových činností dostupná pro všechny děti ze základních škol a tam, kde vedení pionýrských skupin hledělo na skutečné zájmy dětí a ne na politickou ideologii, byla tato činnost pro rozvoj zájmu dětí přínosem. Pionýrské skupiny byly zakládány na každé škole, kde placený vedoucí pionýrské skupiny organizoval činnost jednotlivých pionýrských oddílů vedených dobrovolnými pionýrskými pracovníky. Úroveň jednotlivých pionýrských oddílů i skupin závisela na osobnosti vedoucího skupiny i jednotlivých vedoucích oddílů a na míře, do jaké činnost podléhala ideologickému vedení Socialistického svazu mládeže.

1.3.2 Zájmové vzdělávání ve školských zákonech a vyhláškách po roce 1989

První úprava školského zákona po sametové revoluci byla schválena v květnu 1990. Byl vydán zákon 171/1990 Sb., kterým se měnil a doplnil zákon č. 29/1984 Sb. o soustavě základních a středních škol (školský zákon). **Z tohoto zákona byly především vyjmuty všechny paragrafy, které podporovaly komunistickou ideologii, řediteli byly přiznány pravomoci řízení školy, byla opět povolena výuka náboženství a výuka na soukromých školách.**

Výše uvedený § 47 zákona č. 29/1984 byl změněn takto:

§ 47 Pomoc škol zájmovým organizacím dětí a mládeže

Školy poskytují zájmovým organizacím dětí a mládeže prostory a vybavení pro jejich činnost.(16)

Tato úprava dala možnost obnoveným a nově vznikajícím organizacím pracujícím s dětmi a mládeží využívat prostor školy ke své činnosti. Pionýrská organizace socialistického svazu mládeže se pokusila oprostit od komunistické ideologie a transformovat se na moderní organizaci Pionýr. Po rozpadu pionýrských skupin se dobře fungující oddíly staly součástí této nově koncipované organizace a některé fungují do dnešní doby. Některé z dobře fungujících pionýrských oddílů přešly pod jiné nově vznikající či obnovené organizace a také pokračují ve své činnosti.

V období po roce 1989 vedla ministerstva školství mládeže a tělovýchovy diskuze o zachování domů pionýrů a mládeže a stanic jejichž činnost byla poznamenána komunistickou ideologií. Nakonec byla většina domů pionýrů a mládeže transformována na střediska volného času, domy dětí a mládeže a stanice, činnost byla oproštěna od komunistické ideologie a nadále věnována pouze výchovně vzdělávací a rekreační činnosti.

V zákoně 569/1990 Sb. o státní správě a samosprávě ve školství jsou upraveny a upřesněny další záležitosti škol a školských zařízení. Jsou zde přesně popsány práva a povinnosti ředitele, školských rad, školských úřadů, obcí, ministerstva, české školní inspekce a podobně.

1.3.2.1 Zákon č. 390/1991 Sb.

Zákon číslo 390/1991 Sb. o předškolních zařízeních a školských zařízeních, který mění a doplňuje zákon č. 76/1978 Sb. o školských zařízeních ve znění zákona č. 31/1984 Sb. změnil sledované paragrafy, týkající se zájmového vzdělávání takto:

§ 17 Výchova mimo vyučování

1. *Výchova mimo vyučování je součástí péče o výchovu a vzdělávání; organizují ji školy a školská zařízení pro výchovu mimo vyučování.*
2. *Školská výchovná zařízení pro výchovu mimo vyučování jsou střediska pro volný čas dětí a mládeže, školní družiny, školní kluby, školní knihovny a domovy mládeže.*(17)

§ 18 – vypouští se

§ 19 Střediska pro volný čas dětí a mládeže

- 5) *Střediska pro volný čas dětí a mládeže plní funkci výchovně vzdělávací a rekreační.*
- 6) *Střediska pro volný čas dětí a mládeže jsou domy dětí a mládeže s širokou zájmovou působností a stanice zájmových činností specializované na konkrétní zájmové oblasti.*
- 7) *Středisko pro volný čas dětí a mládeže může poskytnout své služby za úplatu.*(17)

§ 20 Školní družina a školní kluby

- 1) *Výchově, vzdělání a rekreaci žáků základní školy nebo základní devítileté školy, základní školy nebo základní devítileté školy pro smyslově postižené žáky, základní*

školy pro žáky s více vadami, základní školy nebo základní devítileté školy pro žáky s vadami řeči, zvláštní školy nebo pomocné školy, popřípadě základní školy nebo základní devítileté školy pro tělesně postižené žáky, základní školy nebo základní devítileté školy při zdravotnických zařízeních slouží v době mimo vyučování a v době školních prázdnin školní družina a školní klub. Školní družina je určena pro žáky prvního stupně, školní klub pro žáky ostatních ročníků těchto škola pro žáky těch ročníků víceletých gymnázií odpovídajících nejvýše devátému ročníku základní školy.

2) Školní družina a školní klub mohou být zřízeny i jako součásti školy.(17)

1.3.2.2 Vyhláška č . 87/1992 Sb.

V roce 1992 vyšla samostatná vyhláška č . 87/1992 o školních družinách a školních klubech.

§ 1 a 2 Zřizování a organizace školní družiny a školního klubu

§ 3 Provoz družiny a klubu

§ 4 Zařazování žáků do družiny a klubu

§ 5 Výchovně vzdělávací činnost družiny a klubu

§ 6 Docházka do družiny a klubu

§ 7 Péče o bezpečnost žáků

§ 8 Prostory družiny a klubu

§ 9 Dokumentace družiny a klubu

§ 10 Účinnost vyhlášky(18)

Jde o vůbec první samostatnou vyhlášku týkající se školních družin a školních klubů.

Vyhláška v 10 paragrafech stanoví hlavní zásady existence a činnosti školních družin a školních klubů. Školním družinám a školním klubům tak byla věnována zasloužená pozornost a přiznána jedinečnost v rámci školy.

1.3.2.3 Vyhláška č . 432/1992 Sb.

V roce 1992 vyšla také samostatná vyhláška č . 432/1992 o střediscích pro volný čas dětí a mládeže.

Tato vyhláška řeší v 9 paragrafech základní otázky, týkající se středisek pro volný čas.

- §1 Střediska pro volný čas dětí a mládeže
- §2 Poslání a činnost střediska
- § 3 Organizace a řízení střediska
- §4 Hospodaření střediska
- § 5 Maximální počty účastníků určuje ředitel
- §6 Název a označení střediska
- § 7 Přechodná ustanovení
- § 8 Zrušovací ustanovení
- § 9 Účinnost vyhlášky(19)

1.3.2.4 Zákon č . 190/1993 Sb.

Další zákon, který řeší úpravu školských zákonů a vyhlášek je zákon č . 190/1993 Sb., který, ve sledované oblasti, řeší doplnění zákona 564/1990 Sb.v § 19 a – e příspěvek na částečnou úhradu neinvestičních nákladů, který nesmí překročit 30% skutečných neinvestičních nákladů na činnost školních družin a školních klubů. Tento zákon dále mění a doplňuje vyhlášku č . 76/1978 Sb. ve znění pozdějších předpisů ve sledovaných paragrafech takto:

§ 20 Školní družina a školní kluby

- 1) *Výchově, vzdělání, zájmové činnosti a rekreaci žáků základní školy nebo základní devítileté školy, základní školy nebo základní devítileté školy pro smyslově postižené žáky, základní školy pro žáky s více vadami, základní školy nebo základní devítileté školy pro žáky s vadami řeči, zvláštní školy nebo pomocné školy, popřípadě základní školy nebo základní devítileté školy pro tělesně postižené žáky, základní školy nebo základní devítileté školy při zdravotnických zařízeních slouží v době mimo vyučování a v době školních prázdnin školní družina a školní klub. Školní družina je určena pro žáky prvního stupně, školní klub pro žáky ostatních ročníků těchto škol a pro žáky těchto ročníků víceletých gymnázií odpovídajících nejvýše devátému ročníku základní školy.*
- 2) *Školní družina nebo školní klub může zřizovat zájmové kroužky. Činnosti v zájmových kroužcích se mohou, podle místních podmínek, zúčastnit i žáci, kteří nejsou ve školní družině a školním klubu přihlášení k soustavné docházce. Činnost v zájmových kroužcích může být vykonávána za úplatu. Úplata se použije na částečnou úhradu neinvestičních nákladů.*

3) Školní družina a školní klub mohou být zřízeny i jako součástí školy.(20)

Zákon č . 190/1993 Sb. řeší tak převážně úplatu za zájmové vzdělávání ve školní družině a školním klubu, případně za zájmové kroužky pořádané v rámci školních družin a školních klubů, která bude využita na částečné krytí neinvestičních nákladů. Úplatu za služby poskytované střediskem volného času řeší již zákon 390/1990 Sb. Dalším důležitým momentem této zákonné úpravy je zřizování kroužků, které může zřizovat školní družina nebo školní klub, přichází v době, kdy neziskové organizace již přestávají působit na školách nebo je jejich působení na školách zpoplatněno a ve školách tyto aktivity chybí.

1.3.2.5 Zákon č . 138/1995 Sb.

Zákon č . 138/1995 Sb. kterým se doplňují a mění školské zákony mění název zákona na: Zákon o soustavě základních škol, středních škol a vyšších odborných škol (školský zákon)

§ 1 je doplněn takto:

Součástí výchovně vzdělávací soustavy jsou základní školy, základní umělecké školy, učiliště, střední školy a vyšší odborné školy, které jsou zařazeny v rejstříku škol, předškolních zařízení a školských zařízení.

§ 45 b určuje povinnou dokumentaci předškolních a školních zařízení.(21)

Školská zařízení mají možnost zařadit se do rejstříku škol, předškolních zařízení a školních zařízení a je tak opět potvrzen jejich význam v systému výchovně vzdělávací soustavy což je významné především pro střediska volného času.

1.3.2.6 Zákon č . 139/1995 Sb.

Zákon č . 139/1995 Sb. kterým se doplňuje a mění zákon č . 564/1990 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

Pro námi sledovanou oblast je důležité doplnění §8 , ve kterém se uvádí jakým způsobem jsou předškolním zařízením, školám a školským zařízením jim sloužícím, které jsou zařazeny do sítě škol a školských zařízení, přidělovány školským úřadem finanční prostředky. Novinkou

je zde především podrobnější rozbor přidělovaných finančních prostředků a financování pouze těch subjektů, které jsou zařazeny v síti škol a školských zařízení.

§ 13 a řeší kompletně zařazení škol, předškolních zařízení a školských zařízení do sítě škol, předškolních zařízení a školských zařízení.

Školský zákon z roku 1984 již je velmi zastaralý a mnohými novelami nepřehledný, od roku 1984 do roku 2004 byl novelizován devětkrát a většinou nešlo pouze o drobné úpravy, ale často o zásadní změny, reagující na rozvoj českého školství. Proto všichni netrpělivě očekávají nový školský zákon, který má být základem pro celkovou reformu českého školství.(22)

1.3.2.7 Zákon č . 561/2004 Sb. a zákon 563/2004 Sb.

Moderní, kompletně přepracovaný školský zákon vychází 24. září 2004 pod číslem 561/2004 Sb. současně s ním vychází i zákon o pedagogických pracovnících s číslem 563/2004 Sb. jde o zákony přehledné, zahrnující problematiku škol od mateřských, přes základní a střední až po vyšší odborné a školských zařízení. Na školská zařízení zájmového vzdělávání, jejichž vývoj v této práci sledujeme, se vztahují mnohá stejná ustanovení, což přidává zájmovému vzdělávání na vážnosti a větší jistotu postavení v rámci celé soustavy vzdělávání v České republice.

Zákon č . 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Níže uvádím stručný přehled paragrafů, které se týkají zájmového vzdělání:

§ 2 Společné zásady a cíle vzdělávání

§ 3 a 5 Systém vzdělávacích programů a školních vzdělávacích programů.

§ 7 bod 5 zařazuje školská zařízení pro zájmové vzdělávání do soustavy škol a školských zařízení České republiky.

§ 12 Hodnocení škol a školských zařízení

§ 17 Vzdělávání nadaných dětí, žáků a studentů(23)

Na školská zařízení se nezapomíná ani v paragrafech týkajících se práv a povinností žáků, studentů a zákonných zástupců dětí, samostatně je zde uvedena dokumentace školských

zařízení včetně vedení školní matriky školských zařízení, bezpečnost práce ve školách a školských zařízeních.

Náležitosti vnitřního řádu školských zařízení jsou uvedeny v § 30 a v §31 navazují výchovná opatření.

Definice, co je zájmové vzdělávání a kdo je poskytuje, je poprvé v české legislativě uvedenav paragrafu 111 tohoto školského zákona:

§ 111 Zájmové vzdělávání

- 1) Zájmové vzdělávání poskytuje účastníkům naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti. Zájmové vzdělávání se uskutečňuje ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, zejména ve střediscích volného času, školních družinách a školních klubech.*
- 2) Střediska volného času se dále podílejí na další péči o nadané děti, žáky a studenty a ve spolupráci se školami a dalšími institucemi rovněž na organizaci soutěží a přehlídek dětí a žáků.(23)*

§112 ukládá Ministerstvu vytvořit prováděcí předpisy, kterými „stanoví organizaci zájmového vzdělávání ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání a podmínky organizace a financování soutěží a přehlídek v zájmovém vzdělávání“.(23)

§ 123 Úplata za vzdělávání a školské služby

Velmi důležitou částí zákona je pro zájmové vzdělávání i část věnovaná Školské právnické osobě.

§ 124 Hlavní činnost a zřizovatel školské právnické osoby

- 1) Školská právnická osoba je právnickou osobou podle tohoto zákona, jejíž hlavní činností je poskytování vzdělávání podle vzdělávacích programů uvedených v § 3 a školských služeb podle tohoto zákona.(23)*

Tento paragraf je důležitý především tím, že organizace poskytující zájmové vzdělávání patří mezi školské právnické osoby a vztahují se na ně další ustanovení školského zákona, zejména § 134 a 135 týkající se hospodaření a doplňkové činnosti, § 141 školský rejstřík a paragrafy týkající se financování škol a školských zařízení ze státního rozpočtu nebo pravidla týkající se funkce ředitele školy a školského zařízení.

Školský zákon prodělal od svého vydání do roku 2012 mnoho novelizací, ale žádná z nich se netýkala zásadním způsobem zájmového vzdělávání.

Dalším významným zákonem vycházející ve stejné sbírce zákonů se zákonem školským je zákon č . 563/2004 o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

Jde o první samostatný zákon řešící, **kdo je pedagogický pracovník**, a je zde jasně dáno, že výchovnou práci ve školách a **školských zařízeních, které jsou zapsány do rejstříku škol a školských zařízení, musí vykonávat pedagogičtí pracovníci.**

Pedagogický pracovník pro zájmové vzdělávání ve školní družině a školním klubu je vychovatel.

Pedagogický pracovník pracující ve středisku volného času je pedagog volného času.

Tento zákon jasně určuje předpoklady a požadavky pro výkon činnosti pedagogického pracovníka obecně i pro jednotlivé kategorie pedagogických pracovníků včetně ředitele školy či školského zařízení. Konkrétně § 16 řeší podrobně požadavky na vychovatele a § 17 na pedagoga volného času. Další části zákona se věnují přímé pedagogické činnosti, dalšímu vzdělávání, kariérnímu řádu. Vychovatelé a pedagogové volného času jsou zde zařazeni mezi ostatní pedagogické pracovníky a platí pro ně stejná pravidla.(24)

1.3.2.8 Vyhláška č . 74/2005 Sb. o zájmovém vzdělávání

Podmínky zájmového vzdělávání podrobněji řeší vyhláška č . 74/2005 Sb.o zájmovém vzdělávání.

Tato vyhláška se společně zabývá středisky volného času, školními družinami a školními kluby.

§ 2 vyjmenovává formy zájmového vzdělávání společné pro všechna školská zařízení zájmového vzdělávání.

Dále vyhláška školská zařízení rozděluje na střediska volného času, školní družiny a školní kluby a věnuje se jim odděleně. U středisek volného času a školních klubů specifikuje činnost a účastníky, u školních družin činnost, účastníky a organizaci činnosti družiny. Ve třetí části vyhlášky se zabývá úplatou za zájmové vzdělávání ve školských zařízeních zřizovaných státem, krajem obcí nebo svazkem obcí. Společně řeší podmínky úplaty

a odděleně podle zařízení se zabývá principem stanovením její výše. V §15 určuje řediteli povinnost stanovit ve vnitřním řádu pro jednotlivé formy zájmového vzdělávání způsob evidence.(25)

Touto vyhláškou se zrušuje samostatná vyhláška o střediscích pro volný čas dětí a mládeže č . 432/1992 a samostatná vyhláška o školních družinách a školních klubech 87/1992.

Vyhláška 74/2005 byla do konce roku 2012 dvakrát novelizována. Vyhláška 109/2011 se týká především zařazování dětí z přípravných tříd do školní družiny a je zde několik dalších drobných úprav.

Vyhláška č . 279/2012 Sb. mění znění bodu formy činnosti v bodě týkajícím se činnosti osvětové a zpřísňuje § 11 bod 3 týkající se snížení a prominutí úplaty. Tato poslední novelizace nabývá účinnosti 31.8 . 2012.

Výše popsaný vývoj zákonů a vyhlášek provázejících činnost školních družin, školních klubů a středisek volného času ve všech jejich vývojových stádiích ovlivnil i vývoj těchto organizačních celků z bezvýznamných, případně pro ideologii využívaných organizací až k organizacím poskytujícím zájmové vzdělávání, které jsou právoplatnou a uznávanou součástí systému škol a školských zařízení České republiky.

1.3.3 Zásadní změny pro zájmové vzdělávánív nejnovější legislativní úpravě

Když sledujeme vývoj postavení školních družin, školních klubů a domů pionýrů a mládeže a později středisek volného času ve jednotlivých právních normách v letech 1948 – 1989 a v letech 1989 – 2012, dochází zde především k odstranění zneužívání těchto zařízení k politickým a ideologickým záměrům KSČ, což se týká ve větší míře středisek volného času nežli školních klubů a školních družin, a posílení samostatnosti a rozhodovacích pravomocí ředitelů a vedoucích pracovníků těchto zařízení.

V nejnovější legislativě je pevně zakotven pojem **zájmové vzdělávání jako součást formálního vzdělávání přesto, že vykazuje mnoho znaků vzdělávání neformálního**. Na základě této skutečnosti vznikají organizacím pro zájmové vzdělávání mnohé povinnosti, ale získávají tak i mnohé jistoty a významné postavení v systému školské soustavy ČR.

Školská zařízení pro zájmové vzdělávání jsou zařazena mezi školské právnické osoby. Tímto krokem se na organizace zájmového vzdělávání vztahují nové povinnosti, které dříve náležely pouze školám, například vedení školní matriky, povinnost pedagogického vzdělání pro všechny vychovatele a pedagogy volného času (i externí), **ale získaly tak i jasnější postavení například co se týká financování ze státního rozpočtu a podobně.**

Za největší mezník v činnosti školských zařízení pro zájmové vzdělávání považují **povinnost pracovat podle školního vzdělávacího programu.** Pro oblast zájmového vzdělávání neexistuje rámcový vzdělávací program a povinný rámec tohoto dokumentu tak tvoří na základě § 5 bod 2 školského zákona č. 561/2004 pouze cíl vzdělávání, délka, formy, obsah a časový plán vzdělávání, podmínky přijímání uchazečů, průběhu a ukončování vzdělávání včetně podmínek pro vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a označení dokladu o ukončení vzdělávání, pokud je vydáván. Dále zde musí být popis materiálních, personálních a ekonomických podmínek, podmínek bezpečnosti práce a ochrany zdraví.⁽¹⁾²⁰ To je vše. Stručný popis, který může plně vyhovět zákonu, zabere jen několik málo stránek. Vše ale záleží na konkrétním školském zařízení, protože školní vzdělávací program vydává ředitel školského zařízení a na jeho rozhodnutí také je, zda se spokojí se stručným splněním litery zákona nebo společně se svými zaměstnanci vytvoří reprezentativní dokument. Dokument, který slouží k informování zřizovatele, veřejnosti, účastníků zájmového vzdělávání i nastupujících pracovníků daného školského zařízení o jeho vizích, cílech, zaměření, činnosti a dalších aspektech zájmového vzdělávání v konkrétním školském zařízení.

Za jednotlivými formami vzdělávání se skrývá nepřehledné množství činností, které mohou být v rámci zájmového vzdělávání nabídnuty. Jejich pestrost a nápaditost závisí opět na řediteli a jeho spolupracovnících.

Z výše uvedeného vyplývá, že školská zařízení pro zájmové vzdělávání mají v současné době podporu státu i volnou ruku k zavádění změn a inovací směřujících k modernizaci a zvyšování atraktivity těchto zařízení. **Všechna zařízení pro zájmové vzdělávání jsou apolitická, což je přímo dáno zákonem, a obsah jejich činnosti je dán pouze rámcově, což umožňuje přizpůsobovat aktuální nabídku poptávce účastníků zájmového vzdělávání.**

1.3.4 Další podmínky působící na zájmové vzdělávání

Na školská zařízení zájmového vzdělávání velmi silně působí nejen legislativní změny, ale i změny ve společnosti.

V současné době se na poptávce po činnostech zájmového vzdělávání podepisuje nelehká ekonomická situace mnoha rodin. Účastníci zájmového vzdělávání požadují kvalitní činnosti za co nejnižší ceny. Oblíbené jsou různé formy slev z úplaty za zájmové vzdělávání. V určitých kruzích klientů vzrůstá zájem o herny a kluby s volným vstupem a celkově o nezpлатněnou klubovou činnost.

Na nabídku činností zájmového vzdělávání má vliv i rozrůstající se konkurence nabídky zájmových činností a dostupnost informací o těchto aktivitách. Prostřednictvím internetových stránek a sociálních sítí má každý možnost nejen vybírat z rozsáhlé nabídky zájmových činností, ale také diskutovat o jejich kvalitě prostřednictvím blogů a na sociálních sítích. Mnozí klienti tak nejen vyhledávají novinky a trendy činnosti podle vlastního zájmu, ale často se nechají při výběru ovlivnit názory ostatních. **Účast v zájmovém vzdělávání je mnohdy důvodem k prezentaci určitého životního stylu a zájem o jednotlivé druhy činností se mění nejen s věkem a potřebami účastníků, ale podléhá módním trendům.**

Toto vše působí převážně na činnost středisek pro volný čas a nutí je průběžně reagovat na podněty a změny ve společnosti i módní trendy v zájmovém vzdělávání. Vliv těchto změn na školní družiny a školní kluby není tak výrazný a jejich činnost nepodléhá tak častým změnám, protože klientelu těchto organizací zajišťuje především základní škola, pod kterou školní klub nebo školní družina organizačně spadá.

2 Současná situace v zájmovém vzdělávání

Zájmovým vzděláváním se zabývaly již některé závěrečné magisterská a bakalářské práce psané v minulosti, nejbližek této závěrečné práci byly svým tématem následující tři práce, ze kterých cituji některé závěry:

Petra Fridrichová ve své závěrečné bakalářské práci uvádí:

Výsledky mé práce lze zveřejnit a shrnout do následujících bodů (doporučení):

1. Vypracovat vlastní analýzu stavu daného regionu, nabídky služeb i analýzu vlastního zařízení (interní a externí analýza).

- 2 . Zpracovat vlastní marketingovou strategii podle podmínek DDM a regionu, zohlednit interní a externí podmínky.
- 3 . Při tvorbě marketingové strategie a nabídky služeb DDM, je důležité zaměřit se kromě kmenového segmentu 6 -18 let i na dosud opomíjené segmenty klientů a to ve věkové kategorii do 6 let a nad 18 let.
- 4 . Rozšířit nabídku trendového zájmového vzdělávání, oslovit MŠMT a zřizovatele k získání finančních prostředků.
- 5 . Další vzdělávání interních i externích pedagogických pracovníků, u externích zaměstnanců doplnit pedagogické vzdělání.
- 6 . Na základě marketingové studie zapojení se ze strany DDM do grantové činnosti na všech možných úrovních. (26)

Výše uvedených šest bodů shrnuje navrhovaný postup při zavádění inovací v marketingovém řízení organizace od analýzy vnějších podmínek a vlivů regionu, ve kterém organizace sídlí, přes detailní rozbor situace konkrétní organizace až po návrhy, jakým způsobem zlepšit činnost prostřednictvím vzdělávání interních i externích pracovníků a zapojením se do grantového řízení. **Pro střediska volného času je zajímavý bod tři, který, na základě výzkumu, doporučuje zaměřit činnost na účastníky mladší šesti let a starší osmnácti let.** Co se týká těchto kategorií je jistě potřebné nabídnout kvalitní zájmové vzdělávání i pro ně, ale současně je nutné počítat s tím, že nabídka musí být plně hrazena účastníky, protože na ni nepřispívá stát.

Dana Trávníčková ve své diplomové práci uvádí:

Informální učení je nejotevřenější formou učení v rámci vzdělanosti společnosti. Přístup k němu má každý a je na vůli každého jedince, do jaké míry se do něj zapojí. Toto tvrzení bývá častým obsahem strategií celoživotního učení. Tento výrok, podle mého názoru, není až tak pravdivý. Stejně tak jako v případě formálního a neformálního učení záleží na sociálním a kulturním kapitálu jednotlivých učících se. Ten určuje, k jakým informacím se dostanou a do jaké míry je budou schopni pochopit. (27)

Toto tvrzení je velmi závažné i pro zájmové vzdělávání. Vzhledem k tomu, že střediska volného času i školní družiny a školní kluby nabízejí zájmové vzdělávání širokému spektru zájemců, je potřeba si, při plánování zájmových činností, uvědomit skutečnost, že ne všichni zájemci o zájmové vzdělávání jsou na stejné rozumové a sociální úrovni a že mohou nabízené činnosti vnímat a přijímat velmi rozdílně.

Blanka Kostková ve své závěrečné bakalářské práci uvádí:

Závěr jedné části výzkumu, který se týkal 28 respondentů ze středisek volného času, shrnula autorka práce následovně:

Cílové organizace vnímají svoji pozici na trhu a sledují konkurenční organizace. V SVČ a DDM je potřeba vytváření standardů vnímána jako velmi naléhavá a to především z pohledu legislativních nároků zřizovatelů. V případě skupiny SVČ a DDM byl zřizovatelem všech organizací stát (Jihomoravský kraj, město, obec).

Výsledkem neformálních rozhovorů ve 28 organizacích SVČ a DDM byla následující zjištění:

- *pozici na trhu vnímají organizace jako velmi složitou především z ekonomického hlediska*
- *respondenti ze SVČ a DDM cítí ohrožení jejich pozice na trhu*
- *SVČ a DDM se stávají pro ostatní organizace neformálního vzdělávání silnou konkurencí především v oblasti vzdělanosti managementu*
- *SVČ a DDM cítí nutnost legislativně sjednotit činnost organizací na trhu volného času například tvorbou jednotného Standardu platného pro všechny typy organizací(6)*

V závěrech z výzkumu této závěrečné bakalářské práce se objevují **obavy z konkurence a nutnost vyniknout a odlišit se od jiných organizací nabízejících neformální a zájmové vzdělávání**. Konkurenceschopnost organizací je zde spojována především s vyšší vzdělaností managementu středisek volného času, což je silný trend poslední doby velmi podpořený projektem Národního institutu dětí a mládeže s názvem Klíče pro život, který svým rozsahem a obsahem přispěl velkou měrou nejen ke vzdělanosti managementu, ale i pedagogů volného času. V posledním bodě respondenti „cítí nutnost“ zastřešit činnost organizací pro zájmové vzdělávání „Standardy platnými pro všechny typy organizací“. Tento

bod je sporný převážně z toho důvodu, že každá organizace nabízející neformální a zájmové vzdělávání, je velmi specifická jak náplní vzdělávání tak organizací a strukturou činnosti, jednotící standardy by mohly zasáhnout do podstaty organizace a omezit její zdravý vývoj.

2.1 Inovace v neformálním a zájmovém vzdělávání

Rektor Soukromé vysoké školy ekonomických studií zahájil mezinárodní konferenci s názvem „Inovace – jediná cesta k úspěchu v globální ekonomice“ mimo jiné těmito slovy: *Evropská komise definuje inovaci jako obnovu a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek. Evropská komise rovněž konstatuje, že hlavním zdrojem inovací je výzkum a vývoj, že inovace je více než pouhá idea nebo nápad, je to implementace, uvedení nápadu do praktického života.*(28)

Inovace jsou změny, obnovení nebo opatření, které jsou orientovány na zdokonalování výrobních zdrojů (včetně lidských), managementu, obchodu, technologie, případně zvýšení kvality výrobků nebo služeb. Projevují se ve způsobu a kvalitě života, včetně oblasti vzdělávání dospělých. V tomto případě hovoříme o inovaci pedagogické (andragogice), kterou rozumíme kvalitativní změny v cílech, obsahu, metodách i formách, které ve svých důsledcích zvyšují kvalitu vzdělávacího procesu.(1)

Kreativita je zdrojem nových myšlenek, nových nápadů a návrhů změn a inovace je procesem realizace nových myšlenek, nápadů a změn. Pietrasiński (1977) chápe inovace jako účelné praktické změny a považuje je za konečný efekt kreativní činnosti. Definice inovace často uvádějí, že inovace jsou úspěšnou realizací kreativních nápadů. Kreativita je tedy považována za základní kámen v oblasti inovací. Aby mohly být podporovány inovace, je třeba pochopit a podporovat proces kreativity. (29)

V dnešní rychle se vyvíjející společnosti je inovace jedním z nejdůležitějších stavebních kamenů úspěchu nejen v ziskových organizacích, ale i v neformálním a zájmovém vzdělávání.

Zájmové vzdělávání je ve střediscích volného času, školních družinách a školních klubech zajišťováno převážně příspěvkovými organizacemi, jejichž financování je založeno na normativních výkonech, které jsou závislé na rozhodnutí ministerstva školství jaké činnosti zájmového vzdělávání bude normativně podporovat. Dalším zdrojem příjmů většiny těchto

příspěvkových organizací je příspěvek od zřizovatele, jehož výše závisí na rozhodnutí zřizovatele. Příjmy z vlastní činnosti, příjmy z grantů a darů tvoří pouze část rozpočtu těchto organizací.

Tento stav má své výhody i svá úskalí. Mezi výhody jistě patří možnost nabízet zájmové vzdělávání za výhodnější ceny a tak ho zpřístupnit i účastníkům z nižších příjmových skupin, jejichž počet narůstá. Nevýhodou je paradoxně jistota příjmů ze státního rozpočtu a rozpočtu zřizovatele. Tento stav jistoty evokuje spokojenost se současným stavem, nenutí ke změně, k zásadní inovaci. Organizace často žije ve stereotypch, které byly dobré před rokem, dvěma či třemi. Účastníci zájmového vzdělávání pravidelně docházejí na své pravidelné činnosti a organizaci tak nic nemotivuje k inovacím.

Tento trend se v zájmovém vzdělávání projevuje nejvýrazněji u školních družin a školních klubů, kde změny většinou nepožadují ani zákazníci, rodiče dávají děti do družiny z nutnosti a příliš se nezabývají úrovní zájmového vzdělávání, které je dětem poskytováno. Stav zde nepomáhá ani legislativa, která povoluje na jednu vychovatelku či vychovatele až 30 dětí, ani nízké finanční ohodnocení vychovatelů a vychovatelek.

V současné době se zrychluje přístup k informacím a reakce okolního světa na ně. Děti, mládež i dospělí jsou nuceni vybírat zdroje poznání a podle nabízené kvality volí školu či školské zařízení jako zdroj vzdělávání. K tomu, aby školy a školská zařízení byly zárukou kvalitního zdroje zájmového vzdělávání, je nutné držet krok s dobou a neustále inovovat nejen obsah zájmového vzdělávání, ale i způsob předávání poznatků. V minulosti probíhaly impulsy k inovacím v zájmovém vzdělávání především shora. Současná, rychle se měnící situace, zvyšující se požadavky a rozvoj celého neformálního a zájmového vzdělávání vyžaduje podporu inovací ze strany vedoucích pracovníků, ale i samotných pedagogů. Změna myšlení, přístupu a hledání nových možností, drobné i větší inovace ve školách a školských zařízeních jsou nutné pro jejich konkurenceschopnost. Přesto možnost zásadní změny motivované vypracováním specifického a funkčního školního vzdělávacího programu využilo jen malé procento středisek volného času a ještě menší procento školních družin a školních klubů.

2.2 Inovace – inspirace ze ziskového sektoru

Útlá knížka Spencera Johnsona *Kam se poděl můj sýr* je podobenstvím o nutnosti změny. V závěru dostává čtenář rady na cestu za změnou spojené s podobenstvím o sýru:

- *Změny se stávají. Sýr se někdy přesouvá.*
- *Předvídejte změny. Buďte připraveni na to, že Sýr se může přesunout.*
- *Vnímejte změny. Čichejte k Sýru často, abyste poznali, kdy začíná plesnivět.*
- *Na změnu reagujte rychle. Čím dříve se vzdáte starého Sýra, tím dříve se můžete těšit z Nového Sýra.*
- *Změňte se. Běžte tam, kde je Sýr.*
- *Radujte se ze změny! Prožijte dobrodružství a radujte se z chuti Nového Sýra!*
- *Buďte připraveni se znovu změnit a radujte se opět ze života. Sýr se opět může přesunout. (30)*

Zavádění inovací s sebou často přináší nepochopení až odpor těch, kteří by měli být nositeli inovace. Pokud potřebujeme přesvědčit o nutnosti změny a motivovat k pochopení a přijetí změny co nejširší skupinu zaměstnanců od středního managementu až po externí spolupracovníky, můžeme se o to pokusit tímto podobenstvím o sýru. **Nenásilnou formou je zde popsána nutnost změny i důsledky, které nastanou, pokud je změna stále oddalována.** Pro vedení organizace může být tento příběh úvodní motivací, která umožní pochopit nutnost změny převážnou většinou interních i externích zaměstnanců.

Kreativita je spojena s nízkou hladinou vzrušení, což znamená, že stres, rozptýlení všeho druhu a zaneprázdnění ke kreativnímu myšlení nevede. (29)

V inovativní organizaci probíhá mnoho diskuzí, kterých se účastní lidé s rozmanitými zkušenostmi, z různých znalostních oborů, různých hledisek, hodnot a odlišných myšlenek a nápadů. V Inovativní organizaci se tak uskutečňuje stálá výměna myšlenek: „ve vzduchu“ je široká paleta myšlenek a nápadů, které putují organizací prostřednictvím mnoha neformálních kontaktů a setkávají se s dalšími myšlenkami a nápady. Intenzivní tvorba

myšlenek a nápadů a množství diskuzí vytváří prostředí, ve kterém členové organizace nacházejí podněty dále zvyšující vnímání práce jako výzvy.(29)

Emilie Franková spojuje v této knize kreativitu se vznikem inovací ve společnosti. Skutečnost, že se kreativní myšlení nemůže rozvíjet ve stresu, shonu a velkém vytížení pracovníků nabízí myšlenku na klidný den – jeden den v každém měsíci, který by byl vyhrazen kreativnímu myšlení, snění, neformálním diskuzím a hledání netradičních řešení problémů organizace. Dobrá řešení dlouhodobých problémů nás často napadají v nečekaných chvílích, při neformálních rozhovorech se spolupracovníky, při čtení odborné literatury i v dalších nečekaných momentech. Při takových příležitostech je dobré mít u sebe zápisník a tužku, nápad zaznamenat a při vhodné příležitosti jej rozvinout v inovaci.

Když přijde vítr, někteří lidé stavějí ochranné ploty. Jiní stavějí větrné mlýny.

Základem změny jsou lidé. Kdysi si manažeři kupovali jejich svaly, později přišly metody, které umožňovaly zapojit ve prospěch firmy i myšlení člověka. S. Covey definuje člověka jako celistvou bytost – kromě jeho svalů a mozku je třeba získat i jeho srdce a duši. Srdce je o elánu, nadšení a motivaci, duše je o principech, zásadách a etice.“

Můžete mít všechno, po čem toužíte, když budete dostatečně pomáhat jiným lidem, aby dosáhli toho, po čem touží.

Každý podnik má dva základní úkoly:

Produkovat výrobky a služby, které mu umožňují vydělávat peníze, vytvářet zisk a rozvíjet firmu.

Vytvářet znalosti, rozvíjet lidi, produkovat sebe sama – tento úkol je dlouhodobým zvládnutím sebe sama – tento úkol je základem dlouhodobého zvládnutí úkolu číslo 1.(31)

Základem prosperujícího podniku i organizace jsou lidé. Lidé, kteří jsou loajální, motivovaní a ochotní pracovat pro svoji firmu či organizaci nejen hlavou a svaly, ale věnovat jí kousek srdce a duše. Aby se mohli zaměstnanci chovat tímto způsobem musí o ně zaměstnavatel pečovat, dávat jim prostor k jejich sebeuplatnění a rozvoji a oceňovat jejich práci. Zaměstnavatel musí respektovat osobnost svých zaměstnanců, poznat je, pochopit je a motivovat je uspokojováním jejich vlastních potřeb. Takoví zaměstnanci jsou přínosem pro svého zaměstnavatele, pro svoji organizaci a s dobrým pocitem odvádějí nadstandardní práci.

M .J .Kierman ve své knize Inovuj nebo nepřežiješ uvádí následující:

Potenciální hodnota společnosti je jako ledovec: Pouhých 10 procent vyčnívá nad hladinu. Zbývajících 90 procent – intelektuální kapitálová základna společnosti – zůstává skryta pohledu účetních, finančních analytiků i řídicích pracovníků, a následkem toho, je jí věnováno zoufale málo pozornosti.(32)

Budování inovační struktury společnosti 21. století je shrnuto do 11 bodů, které se zaměřují především na intelektuální kapitálovou základnu společnosti – na těch 90 procent podnikového hodnotového ledovce, který většinou uniká naší pozornosti. Pomocí těchto jedenácti „příkázání“ lze připravit podnik na konkurenční boj, který nás čeká v budoucnosti:

1. ***Neříd'te se pravidly převládajícími ve vašem oboru.*** Vytyčte si svá vlastní pravidla a přinuťte ostatní, aby vás následovali! Vytvořte nový konkurenční prostor, bitvy o statické trhy jsou minulostí.
2. ***Inovuj, nebo nepřežiješ!*** Vytvořte vědomé strategie a mechanismy podporující neustálé inovace. Jednoduše nemáte nárok usnout na vavřínech, nejúspěšnější podniky nepřetržitě inovují a překonávají samy sebe.
3. ***Prozkoumejte svůj podnik, najděte skrytá strategická aktiva a vytěžte z nich, co se dá.*** Výjimečné společnosti nacházejí hodnotový potenciál tam, kde ho ostatní přehlédli, a umějí jej uvolnit a využít. Někdy jsou skryté hodnoty uvnitř podniku, jindy vně. Ať je to jakkoliv, skutečný inovátor je objeví nebo si je vytvoří.
4. ***Zaměřte se na rychlost a akceschopnost.*** Analýzy a rozborů jsou pěkné a užitečné, ale bez realizace se nikam nedostanete – a měli byste si raději pospíšet. V dnešním světě je mnohem lepší jít z 80 procent správnou cestou a jít rychle než mít 100% jistotu, ale tříměsíční zpoždění.
5. ***Bud'te proaktivní a experimentujte.*** Doby, kdy jste mohli spoléhat na velikost a pověst svého podniku a čekat, až vám příležitost spadne do klína, jsou pryč. Musíte vyrazit do útoku a dát věci do pohybu.
6. ***Bořte hranice.*** „Virtuální“ společnosti 21. Století překračují interní hranice, které tak často dělí zaměstnance, oddělení a obory. Také hranice mezi podniky a jejich vnějšími dodavateli, zákazníky a někdy dokonce i konkurenty se povážlivě kymácejí.

7. **Neustále využívejte všech svých zaměstnanců a všeho, co umějí.** Profesori obchodních univerzit na Harvardu a Stanfordu to nazývají „posílením pravomocí“. Běžní smrtelníci tomu prostě říkají „dát větší rozhodovací možnosti i zdroje“ svým lidem v přední linii a nejbližší reálnému dění, a nechat je, ať si s tím poradí.
8. **Globalizujte svou reálnou i vědomostní základnu.** Nejrychleji se rozvíjející trhy dnešního světa jsou nejen za hranicemi Severní Ameriky, ale i za hranicemi zemí OECD. Ani společnost General Electric už nedokáže přežít, aniž by působila na více než jediném trhu. Váš podnik to určitě nepřežije.
9. **Přiznejte si, že ekoprůmyslová revoluce se dotýká každého z nás.** Po celém světě se každým dnem zužují vazby mezi aspekty životního prostředí, konkurenceschopností a na to navazujícími finančními výsledky. Přední společnosti přetvářejí šetrný přístup k životnímu prostředí v mocnou konkurenční zbraň. Účinné vyvážení ekologických rizik a investičních příležitostí může představovat rozdíl mezi předběhnutím vašich obchodních a investičních konkurentů a zaostáváním.
10. **Udělejte z nepřetržitého vzdělávání podnikové náboženství.** Jedinou skutečně udržitelnou konkurenční výhodou bude nakonec vaše schopnost učit se rychleji a lépe než vaši konkurenti a přetvářet nově nabyté vědomosti do nových výrobků, služeb a technologií dříve, než konkurence dokáže napodobit vaši poslední inovaci.
11. **Vytvořte si nástroje sledování strategických přínosů.** Každý hlupák dokáže dát dohromady čísla ukazující produkci a zisk za uplynulé čtvrtletí, ale ta vám v nejlepším případě poskytnou statický a povrchní přehled včerejších událostí. Když se místo toho zaměříte na klíčové strategické a ziskové faktory, které odhalují skutečnou dynamiku vašeho podnikání, můžete nasměrovat svou energii na to, co opravdu rozhoduje o budoucím úspěchu vašeho podnikání.(32)

Pokud se zamyslíme nad těmito jedenácti body z pohledu naší školy či školského zařízení mohou znít poněkud nedosažitelně, ale pokud budeme sledovat pouze směr myšlenek a přizpůsobíme jej naší realitě, můžeme zde najít spoustu inspirace. Každý z jedenácti uvedených bodů lze přizpůsobit organizacím pro zájmové vzdělávání:

1. **Neříd'te se pravidly převládajícími ve vašem oboru.** Hledejte trendy v zájmovém vzdělávání, zjišťujte to, co děti a mládež přitahuje a předkládejte jim to způsobem, ve kterém se prolíná jejich potřeba s principy zájmového vzdělávání.
2. **Inovuj, nebo nepřezij!** Podporujte nápady na zavádění inovací u svých zaměstnanců i klientů, oceňujte nové nápady a strategie, hovořte o nich, rozvíjejte nové myšlenky a ty nejlepší zavádějte do praxe. Nesnažte se překonat konkurenci, snažte se překonat sami sebe.
3. **Prozkoumejte svůj podnik, najděte skrytá strategická aktiva a vytěžte z nich, co se dá.** Poznejte své silné a slabé stránky, snažte se hrozby přetavit v příležitosti, pokuste se najít příležitost a vytěžit z ní maximum: „*Když přijde vítr, někteří lidé stavějí ochranné ploty. Jiní stavějí větrné mlýny.*“ (1)26 Zkuste postavit svůj větrný mlýn místo zábran proti větru.
4. **Zaměřte se na rychlost a akceschopnost.** Neotálejte se zaváděním inovací ani drobných změn, o kterých jste přesvědčeni, že mohou přinést něco nového, nebojte se selhání. Mnohé překážky ukáže až sama realizace a většinu z nich lze odstranit i během zavádění inovace do praxe. Začněte postupně, drobnými změnami, na kterých se naučíte správným postupům a získáte důležité zkušenosti pro realizaci rozsáhlejší inovace.
5. **Bud'te proaktivní a experimentujte.** Neustále okolo sebe hledejte inspiraci, přemýšlejte o zavádění drobností, připravujte pro zákazníky malá milá překvapení, hlavně neseďte s rukama v klíně a nemyslete si, že je vše v pořádku a že to tak stačí.
6. **Bořte hranice.** Virtuální svět stírá hranice. O své konkurenci toho víme hodně a v podstatě se tak od ní můžeme učit. Ztrácí se přesná hranice mezi jednotlivými obory činnosti, zaměstnanec může být současně zákazníkem a zákazník zaměstnancem – nebojme se tohotopropojení, přináší inspiraci i zpětnou vazbu.
7. **Neustále využívejte všech svých zaměstnanců a všeho, co umějí.** Dejte svým interním i externím zaměstnancům větší pravomoci, možnost rozhodovat o své práci a přicházet se svými nápady – často to přinese nečekanou inspiraci pro rozvoj celé organizace.

8. **Globalizujte svou reálnou i vědomostní základnu.** Nebojte se inspirace z jiného regionu, ze zahraničí ani ze ziskové sféry. Mnoho problémů se z nadhledu zdá jednodušších a mnohé podobné, které nás trápí, již někdo uspokojujivě vyřešil. Nechme se inspirovat.
9. **Přiznejte si, že ekoprůmyslová revoluce se dotýká každého z nás.** Zařazujete do své činnosti enviromentální výchovu? Třídíte odpad? To je naprosté minimum, kterým se zapojit do osvěty na podporu udržitelného rozvoje celé naší planety a naučit účastníky zájmového vzdělávání myslet směrem udržitelného rozvoje.
10. **Udělejte z nepřetržitého vzdělávání podnikové náboženství.** Zákon nám dává 12 dní studijního volna pro každého pedagogického pracovníka. Využijme je a udělejme si ze vzdělávání konkurenční výhodu.
11. **Vytvořte si nástroje sledování strategických přínosů.** Při hodnocení činnosti se zaměřme nejen na čísla, která ukazují dobře sledovatelný vývoj kvantitativních ukazatelů organizace, ale zaměřme se i na kvalitativní ukazatele nabízené činnosti.

Těchto 11 pravidel lze upravovat, měnit a aktualizovat dle potřeb konkrétní organizace, ale přínosnější, než zdokonalovat pravidla je přistoupit k činu a začít inovovat.

Pravidla pro inovátory managementu:

Abyste mohli řešit problémy, je nutné poznat jejich systémové příčiny.

Přinejmenším zpočátku je snazší a bezpečnější existující proces řízení doplňovat než jej nahrazovat. (Provozujte nový souběžně se starým.)

Zaměřte se na revoluční cíle, ale přibližujte se k nim v evolučních krocích.

Jasně určete, jaké oblasti výkonnosti má vaše inovace zlepšit.

S experimentováním začněte na „vlastním zadním dvorku“, kde jsou politická rizika nejmenší.

Kdekoliv je to možné, spoléhejte na dobrovolníky. (Ostatní se pravděpodobně časem přidají)

Rozptylujte možné námitky tím, že svým experimentům dáte zábavný a neformální charakter.

Opakujte: experimentujte, uče se, experimentujte, uče se.

Nevzdávejte se: Inovátoři jsou vytrvalí!(33)

V knize Budoucnost managementu najdeme další zásady pro zavádění inovací v ziskové sféře. **Velký důraz je zde kladem na postupné a nenásilné zavádění inovací s podporou těch zaměstnanců, kteří s inovací souhlasí tím, že ostatní se postupně přidávají. Důležitým poselstvím této knihy je i vytrvalost při zavádění inovací a neustálé učení se.**

Nejhorší ze všeho je však nic nehledat a nic neměnit. Soutěžní prostředí neumožňuje být úspěšný bez snahy o změny, které by zabezpečily lepší soutěžní pozici.

Má-li být kdokoliv úspěšný musí naplňovat obě podmínky úspěšnosti:

Mít vysoce koncentrovanou vůli neboli energetizaci pro dosažení výsledků

Mít originální tj. soutěžně úspěšné znalosti. (34)

V knize Spirálový management je opět vyzdvihována nutnost inovací pro úspěšný chod podniku či organizace a vysoká úroveň znalostí dosažená neustálým vzděláváním.

„Mnoha lidem pomohlo uspět 8 tajemství úspěchu víc, než cokoliv jiného:

- 1. Nadšení: úspěšní lidé milují to, co dělají.*
- 2. Pracovitost: Velmi tvrdě pracují.*
- 3. Zaměření: Zaměřují se pouze na jednu věc, ne na všechno.*
- 4. Donutit se: stále nutí sami sebe.*
- 5. Vize: Přichází s dobrými nápady.*
- 6. Zdokonalit se: Soustavně sami sebe, i to, co dělají zdokonalují.*
- 7. Pomáhat: Pomáhají ostatním a snaží se být užiteční.*
- 8. Vytrvalost: Stále vytrvale pracují, i přes možná selhání či nepřízeň osudu.*

Vedlejšími schopnostmi a faktory úspěchu jsou:

Tvořivé dovednosti, schopnost vycházet s lidmi, analytické schopnosti, technická obratnost, umění vést a „ostatní schopnosti“ (35)

Výše uvedený výčet osmi vlastností úspěšných osobností vychází z více než pětiset rozhovorů s lidmi, kteří ve svém životě něco dokázali. Ve většině získaných rozhovorů se těchto osm vlastností nebo alespoň většina z nich objevuje jako ty, které pomohly osobnostem uspět. Jistě se mohou stát cenou inspirací i managementu organizací zájmového vzdělávání.

Nutností inovace se ziskové i neziskové organizace zabývají již dlouhou dobu, jejich hnacím motorem je úspěch v neustále narůstající konkurenci. Upozornit na sebe a přitáhnout pozornost ke svým výrobkům či službám, zaujmout potencionální zákazníky a nabídnout jim to, po čem touží, co potřebují. Snaží se všemi dostupnými způsoby přesvědčit své zákazníky, že právě oni to, po čem zákazník touží, nabízejí v té nejlepší kvalitě a za rozumnou cenu.

Ziskové i neziskové organizace se mění, **ti úspěšnější se snaží zmapovat skutečnou potřebu a přání svých zákazníků** z těchto informací vycházejí při svých inovacích. **Ti ještě úspěšnější mimo to sledují i trendy, a nabízejí to, co předpokládají, že bude žádané a úspěšné** s čím mohou na trhu zaujmout a prorazit. **Ti nejúspěšnější hledají překvapivé nápady, neočekávaná zjednodušení či překvapivě dokonalý a netradiční servis spojený s nabídkou.**

3 Výzkum

Pro potřeby této práce jsem inovaci definovala takto:

Inovace je změna, která vede k pozitivnímu vývoji v organizaci.

Pozitivní vývoj v organizaci zde zahrnuje objektivní i subjektivní zlepšení současného stavu. Vzhledem k tomu, že úroveň inovací je v jednotlivých organizacích zájmového vzdělávání velmi rozdílná, nechala jsem posouzení, zda jde nebo nejde o inovaci, na respondentovi samotném.

3.1 Předmět výzkumu

Předmětem výzkumu mé závěrečné diplomové práce je potřeba a realizace inovací v zájmovém vzdělávání z pohledu vedoucích pracovníků škol a školských zařízení a získání příkladů dobré praxe, které posunuly jednotlivé organizace kupředu.

3.1.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit, jakou důležitost inovacím připisují vedoucí pracovníci školních klubů, školních družin a středisek volného času. Co motivuje ředitele škol a školských zařízení k inovacím v neformálním vzdělávání a co jim v nich brání. Dále pak zjistit, kde vidí zdroj inovací motivaci pro inovace. Důležitou částí výzkumu je najít příklady dobré praxe ukazující možnosti zavádění inovací do praxe škol a školských zařízení.

3.1.2 Zdroj informací pro výzkum: respondenti

Jako zdroj informací o aktuální situaci byly použity strukturované rozhovory s řediteli, případně dalšími vedoucími pracovníky základních škol a školských zařízení. Jednou ze stěžejních otázek je popis nejúspěšnější inovace za poslední tři roky a její přínos na konkrétní škole či školském zařízení (příklad dobré praxe).

Vzhledem k mým osobním i časovým možnostem jsem zvolila způsob dotazování respondentů na společném celostátním setkání ředitelů středisek volného času a vedoucích školních klubů a školních družin v říjnu 2012 v Praze a další respondenty jsem získala na závěrečné konferenci projektu zájmového vzdělávání „Klíče pro život“, kterého se opět účastnili vedoucí pracovníci škol a školských zařízení z celé republiky.

Jsem si plně vědoma toho, že oslovuji převážně aktivnější vedoucí pracovníky školských zařízení pro zájmové vzdělávání. Méně aktivní vedoucí pracovníci škol a školských zařízení se těchto setkání většinou neúčastní. Tato skutečnost však není v rozporu s cílem závěrečné práce, protože se snažím najít převážně aktivní a inovující vedoucí pracovníky, kteří hledají a nacházejí nové cesty pro zájmové vzdělávání a jejich zkušenost zprostředkovat v příkladech dobré praxe ostatním.

Výzkumný projekt byl detailně připraven, ale současně jsem reagovala v průběhu jednotlivých rozhovorů tak, abych vylákala z příkladů dobré praxe co nejvíc motivujících a inspirativních odpovědí.

3.1.3 Forma výzkumu: Strukturovaný rozhovor

Dotazování bylo vedeno osobně s každým vybraným vedoucím pracovníkem. Na úvod rozhovoru jsem se představila osobně i profesně, požádala respondenta, aby při odpovědích na jednotlivé otázky byl upřímný a nad jednotlivými odpověďmi se zamyslel. Seznámila jsem ho tím, že odpovědi budou zpracovány v závěrečné diplomové práci na téma „Inovace v řízení neformálního vzdělávání“ a inovace z posledního bodu rozhovoru poslouží jako příklady dobré praxe a pro ilustraci možností změn. Na respondenty nebyl vyvíjen žádný tlak a ponechala jsem jim prostor na vyjádření vlastního názoru a svobodnou vůli v tom, do jakých podrobností chtějí své inovace prezentovat.

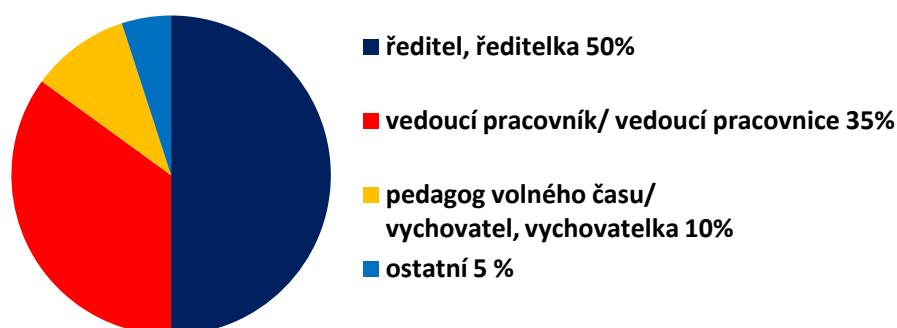
Předvýzkum jsem provedla s obecnější formou dotazů v červnu v Plzni (ředitelé DDM Plzeňského kraje). Odpovědi byly nejasné a celkově příliš nepřehledné. Zobecnění a závěry by bylo těžké vytvořit. Na základě této zkušenosti jsem vytvořila novou strukturu rozhovoru s cílem pro začátek získat důvěru respondentů jasnými otázkami. Novou verzi strukturovaného rozhovoru jsem vyzkoušela v září na pražské poradě ředitelů. Otázky jsme dávala dvěma kolegyním, rozhovor se mi vedl snáz a odpovědi byly přehlednější a lépe uchopitelné, proto jsem tento typ strukturovaného rozhovoru použila při výzkumu.

3.1.4 Zpracování výzkumu

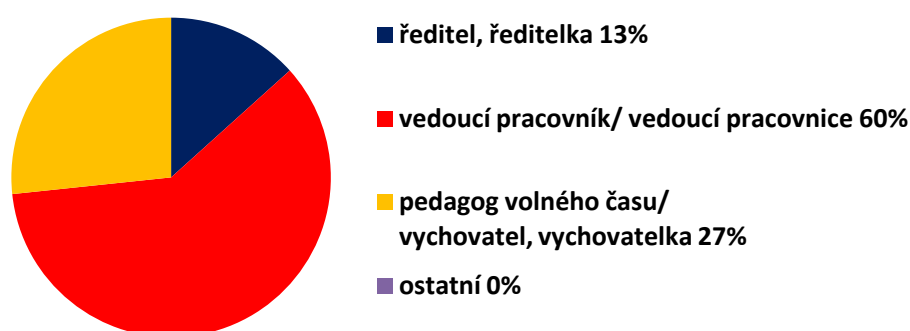
Metoda záznamu dat: během rozhovoru jsem zapisovala jednotlivé odpovědi respondenta do záznamového archu, při nejasnostech v odpovědích jsem se doplňujícími otázkami snažila získat přesnější odpovědi a ty jsem opět zapisovala.

V rámci výzkumu jsem hovořila s 20 zaměstnanci středisek volného času dětí a mládeže a 15 zaměstnanci školních družin a školních klubů. Za střediska volného času odpovídalo 12 žen a 8 mužů, ze školních družin a školních klubů 14 žen a 1 muž. Většina respondentů hovořila o svých zkušenostech s inovacemi ve své organizaci ochotně a v rámci časových možností se snažila poskytnout i příklad dobré praxe využitelný ostatními organizacemi. Respondenti, kteří odmítli vést strukturovaný rozhovor, nebyli zařazeni do výzkumu. Jednalo se o jednoho ředitele střediska volného času a jednu vychovatelku školní družiny.

3.1.4.1 Postavení respondentů v organizaci



Graf 1: SVČ – postavení respondentů v organizaci



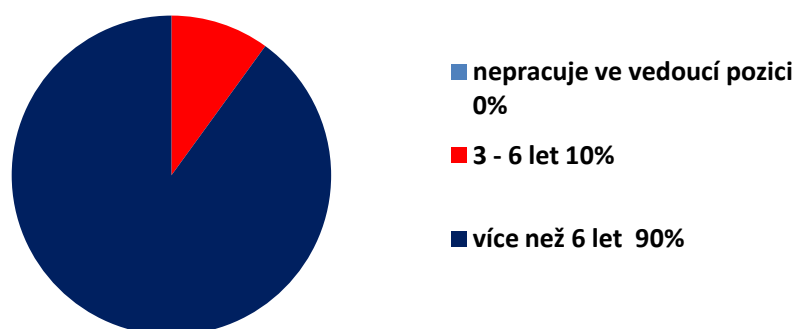
Graf 2: ŠK, ŠD - postavení respondentů v organizaci

S ohledem na sledování středisek volného času a školních klubů a školních družin jako dvou skupin se liší postavení respondentů v organizaci následovně:

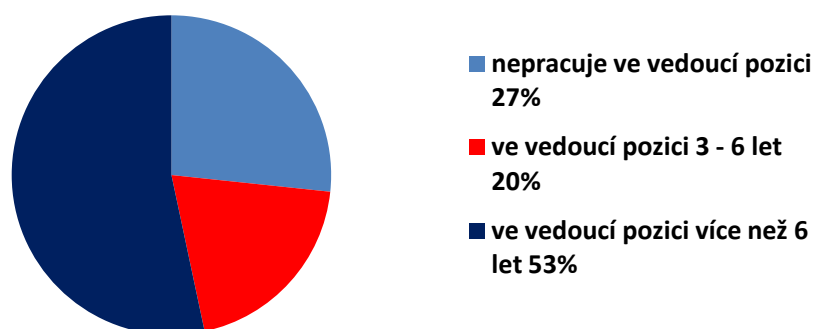
U respondentů ze středisek volného času odpovídalo 50% ředitelů a 35% vedoucích pracovníků, řadových pedagogů bylo jen 10% z celkového počtu respondentů a mezi ostatní byla započítána bývalá ředitelka, která v současné době pracuje jako externí pracovnice.

U respondentů školních klubů a školních družin odpovídalo pouze 13% ředitelů, 60% respondentů zastává pozici vedoucí vychovatelky a 27% je řadových vychovatelek.

3.1.4.2 Délka praxe respondentů ve vedoucí pozici



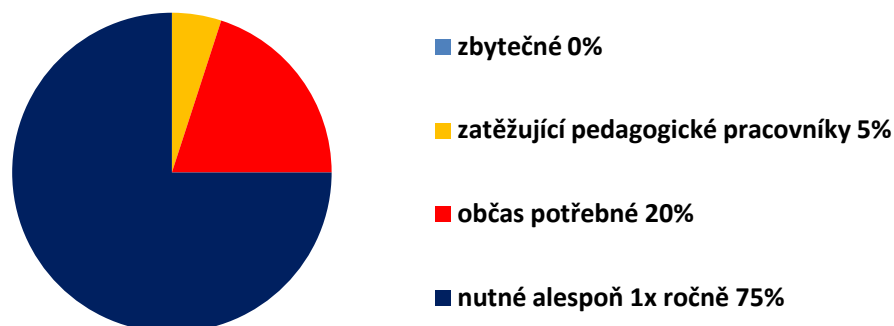
Graf 3: SVČ – délka praxe respondentů ve vedoucí pozici



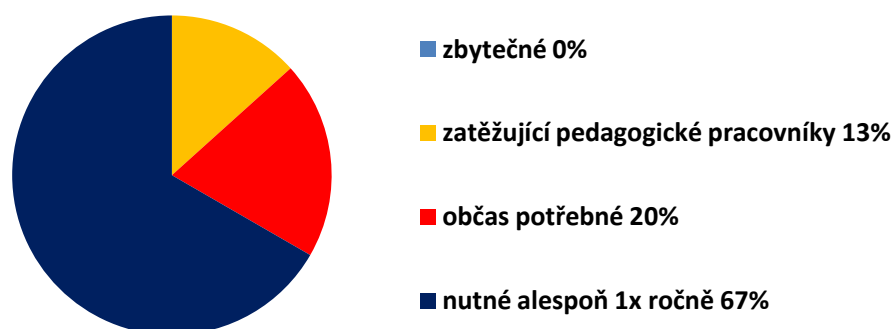
Graf 4: ŠK, ŠD – délka praxe respondentů ve vedoucí pozici

Rozdíl mezi respondenty středisek volného času a školních klubů a školních družin je i v délce praxe ve vedoucí pozici. V případě středisek volného času pracuje 90% dotázaných ve vedoucí pozici více než 6 let a zbývajících 10% 3 – 6 let. Mezi respondenty ze školních klubů a školních družin je 27% respondentů, kteří ve vedoucí pozici nepracují, 20% pracujících ve vedoucí pozici 3-6 let a 53% pracujících ve vedoucí pozici více jak 6 let.

3.1.4.3 Představa respondentů o potřebě inovací v organizaci



Graf 5: SVC – představa respondentů o potřebě inovací v organizaci



Graf 6: ŠK, ŠD – představa respondentů o potřebě inovací v organizaci

Potřebu inovací vidí střediska volného času a školní družiny a školní kluby podobně. Žádnému z respondentů se nezdály inovace zbytečné. Jeden respondent ze střediska volného času a dvě respondentky školní družiny považují inovace za potřebné, ale současně za zatěžující pro řadové pedagogické pracovníky.

Konkrétní názory respondentů na potřebu inovací v organizaci zazněly následující:

Nutné jsou trvalé inovace.

Četnost inovací záleží na nápadu a potřebě organizace, případně situace ve společnosti.

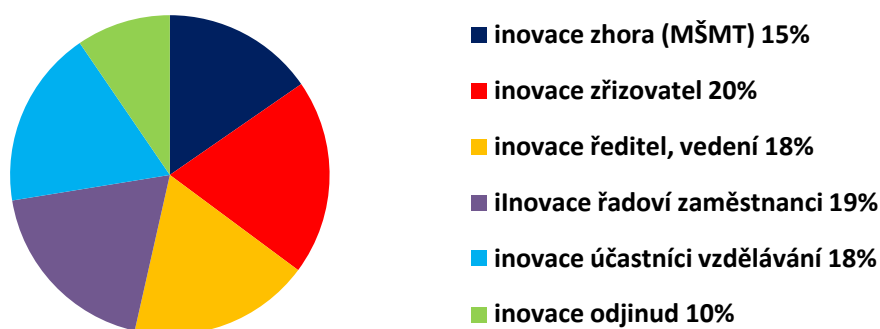
Inovovat je potřeba když vznikne důvod, když něco nefunguje nebo je potřeba něco změnit.

Inovace jsou potřebné na základě evaluace současného stavu. Nelze stanovit jednoznačně frekvenci, je nutné reagovat na potřeby a výstupy z evaluace.

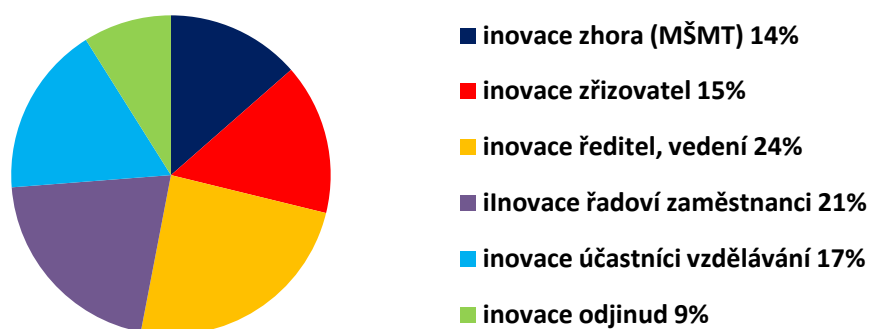
Inovace musí být podloženy potřebou organizace a ochotou zaměstnanců je uskutečnit.

Ve svých komentářích vnímají respondenti inovace především v návaznosti na potřeby konkrétní organizace a schopnost i ochotu zaměstnanců inovace uskutečňovat, touto zásadou by se měla řídit i četnost inovací v organizaci.

3.1.4.4 Důležitost inovací z pohledu organizace respondentů vlastní praxe



Graf 7: SVČ – důležitost inovací podle iniciátora inovace



Graf 8: ŠK, ŠD – důležitost inovací podle iniciátora inovace

Tato otázka zkoumala názor respondentů na důležitost inovací podle toho, kdo je jejich iniciátorem. Respondenti ze středisek volného času odpovídali velmi vyrovnaně, mírně nižší je procento důležitosti inovací vycházejících ze změn vyhlášek, zákonů a nařízení MŠMT. Nejnížší je inovace pocházející z jiných než jinde uvedených zdrojů. V odpovědích respondentů ze školních klubů a školních družin jsou nejvýraznějšími a nejdůležitějšími nositeli inovací ředitelé a vedoucí pracovníci a poměrně vysoké procento mají i samotní

zaměstnanci. Nejnižší váhu mají, stejně jako u středisek volného času, inovace z ostatních zdrojů.

Níže je uveden přehled odpovědí odděleně od respondentů ze středisek volného času a respondentů školních klubů a školních družin. Nejmenší důležitost je vyjádřena hodnotou 1, největší důležitost hodnotou 7, pokud respondent nedokázal důležitost posoudit, má odpověď hodnotu 0. Celková hodnota důležitosti zkoumané otázky je součtem součinů bodových hodnot a počtu respondentů uvádějících tuto hodnotu.

Inovace iniciované změnou zákonů a vyhlášek, nařízení MŠMT

SVČ: 1 -2x 2 -1x 3 -0x 4 -2x 5 -2x 6 -5x 7 -5x nedokážu posoudit 0 -3x

Celková hodnota důležitosti: 87 bodů

ŠD, ŠK: 1 -1x 2 -2x 3 -1x 4 -0x 5 -5x 6 -0x 7 -2x nedokážu posoudit 0 -4x

Celková hodnota důležitosti: 47 bodů

Konkrétní názory respondentů na důležitost inovací iniciovaných změnou zákonů, vyhlášek a nařízení MŠMT zazněly následující:

V poslední době přineslo největší inovace zpracování a aktualizace školního vzdělávacího programu a změny vnitřního řádu.

Některé dokumenty vyžadují změny, které nejsou inovacemi. Na jiné změny, které by přinesly posun k lepšímu a podpořily inovace v organizaci čekáme marně.

Zde musím dát bohužel nejvyšší důležitost - nereagovat znamená průšvih i když tyto změny často nejsou inovacemi.

Většina respondentů považuje změny iniciované změnou zákonů a vyhlášek za velmi důležité, protože jejich dodržování je nutné z pohledu zákona, ale většinou je nepovažuje za změny k lepšímu – za inovace.

Inovace iniciované zřizovatelem, provozovatelem vaší školy či školského zařízení

SVČ: 1 -0x 2 -1x 3 -5x 4 -6x 5 -0x 6 -6x 7 -5x nedokážu posoudit 0 -0x

Celková hodnota důležitosti: 112 bodů

ŠD, ŠK: 1 -0x 2 -0x 3 -5x 4 -2x 5 -1x 6 -3x 7 -1x nedokážu posoudit 0 -3x

Celková hodnota důležitosti: 53 bodů

Konkrétní názory respondentů na důležitost inovací iniciovaných zřizovatelem, provozovatelem organizace zazněly následující:

Tyto změny jsou důležité, ne vždy jsou ale přínosem, organizace je ale musí respektovat.

Zde musím dát bohužel nejvyšší důležitost - nereagovat znamená průšvih i když tyto změny často nejsou inovacemi.

Zřizovatele je potřeba poslouchat, jsme na něm závislí.

Tyto změny, málo kdy inovace, většinou vycházejí z potřeb zřizovatele, ne z potřeb školství nebo organizací, kterých se dotýkají.

Na změny z pohledu zřizovatele či provozovatele školy či školského zařízení pohlíží respondenti též většinou jako na nutné, ale většinou nepřinášející pozitivní změnu.

Inovace iniciované ředitelem, vedením či vedoucím zaměstnancem vaší školy či školského zařízení

SVČ: 1 -0x 2 -1x3 -4x4 -2x5 -1x6 -7x7 -5x nedokážu posoudit 0 -0x

Celková hodnota důležitosti: 104 bodů

ŠD, ŠK: 1 -0x 2 -1x3 -1x4 -1x5 -1x6 -7x 7 -4x nedokážu posoudit 0 -0x

Celková hodnota důležitosti: 84 bodů

Konkrétní názory respondentů na důležitost inovací iniciovaných ředitelem či vedoucím pracovníkem organizace.

Tyto inovace vychází přímo z potřeb organizace a klientů většinou jsou velkým přínosem.

Tyto inovace byly důležité tak před 15 lety teď už většinu iniciativy převzali zaměstnanci.

Inovace z pozice ředitele nelze iniciovat otevřeně, musí se nadhodit a zaměstnancem tomu dovést.

V naší organizaci vedoucí inovuje jen na příkaz ředitele.

U inovací iniciovaných ředitelem dochází k posunu ze změny nutné a vyžadované z hora ke změně chtěné, inovativní a přínosné, vycházející z potřeb organizace.

Inovace iniciované řadovými zaměstnanci vaší školy či školského zařízení

SVČ: 1 -0x 2 -1x3 -1x4 -4x5 -2x6 -8x7 -4x nedokážu posoudit 0 -0x

Celková hodnota důležitosti: 107 bodů

ŠD, ŠK: 1 -0x 2 -0x 3 -5x4 -0x 5 -4x6 -5x 7 -1x nedokážu posoudit 0 -0x

Celková hodnota důležitosti: 72 bodů

Konkrétní názory respondentů na důležitost inovací iniciovaných řadovými zaměstnanci organizace.

Vedoucí pracovník při plánování inovace musí dojít ke konsenzu se zaměstnanci, aby inovace nevyvolaly odpor.

Tyto inovace vychází přímo z organizace a většinou jsou velkým přínosem.

Inovace iniciují zaměstnanci nejčastěji na základě učení se od lepších (benchmarking).

Na inovacích ze strany zaměstnanců to teď stojí.

Pokud přijde inovace z řad zaměstnanců, má největší pravděpodobnost úspěšné realizace.

I když zaměstnanec inovaci nevymyslí, musí se tak cítit. Inovace se tak lépe uvede do života.

Odpovědi na tuto otázku souvisely s celkovou vyspělostí a způsobem řízení v organizaci. V mnohých organizacích jsou inovace navrhovány pouze z hora a někteří vedoucí naopak vyžadují návrhy inovací především od vlastních zaměstnanců, protože si jsou vědomi toho, že potom inovaci lépe prosadí a v organizaci zrealizují.

Inovace iniciované účastníky zájmového vzdělávání vaší školy či školského zařízení

SVČ: 1 -1x2 -0x3 -3x4 -3x5 -2x6 -7x7 -4x nedokážu posoudit 0 -0x

Celková hodnota důležitosti: 102 bodů

ŠD, ŠK: 1 -1x2 -4x3 -1x4 -3x5 -1x6 -4x7 -1x nedokážu posoudit 0 -0x

Celková hodnota důležitosti: 60 bodů

Konkrétní názory respondentů na důležitost inovací iniciovaných účastníky zájmového vzdělávání:

Vždy je potřeba dojít ke konsenzu, aby inovace nevyvolaly odpor.

Náš zákazník, náš pán – inovace vycházející od zákazníka může být zajímavým pohledem nezaujatého pozorovatele, musí se však dobře uvážit její realizovatelnost.

V naší organizaci je zatím realita inovací přicházejících ze strany zákazníků nízká, ale důležitost je vysoká a považují to za výzvu do budoucna.

Účastníci zájmového vzdělávání mohou navrhnout změnu na základě zpětné vazby (dotazníková šetření a pod.) na vedení organizace je, aby posoudilo, zda je tato změna inovací.

Ne vždy lze realizovat nápady účastníků zájmového vzdělávání, může dojít ke střetu s legislativou a podobně.

Bohužel takových podnětů máme málo.

Tento druh podnětů pro inovace zatím není příliš rozšířen. Někteří vedoucí pracovníci si uvědomují, že návrhy na inovace, přicházející přímo od účastníků, mohou být cenným názorem z venku, ale uvědomují si i to, že tyto podněty nemusí být v souladu s plánovaným směrem rozvoje organizace a proto je vždy důležité jejich inovativnost důkladně posoudit.

Inovace iniciované někým jiným - uveďte

SVČ: 1 -2x2 -1x3 -3x4 -0x5 -0x6 -1x 7 -5x nedokážu posoudit 0 -8x

Celková hodnota důležitosti: 54 bodů

ŠD, ŠK: 1 -0x 2 -1x3 -0x 4 -3x5 -2x6 -0x 7 -1x nedokážu posoudit 0 -8x

Celková hodnota důležitosti: 31 bodů

Konkrétní názory respondentů na důležitost inovací iniciovaných někým jiným:

Zde považuji za nejdůležitější inovace vyvolané trendem ve společnosti, je nezbytné, aby organizace uměla na trendy reagovat.

Je jedno, kdo inovace iniciuje, pokud se nám zdá, že jsou potřeba.

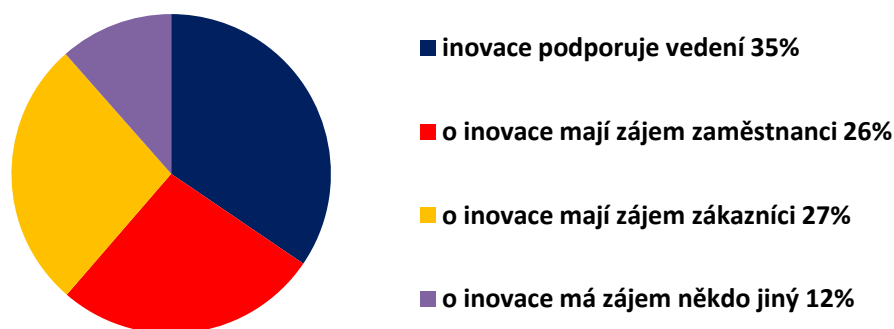
Inovace může iniciovat třeba sponzor, místní organizace podobně, pokud nejsou v rozporu s cíli naší organizace, neměli bychom se jim bránit.

Jedná se většinou o inovace, které nastartuje konkurence.

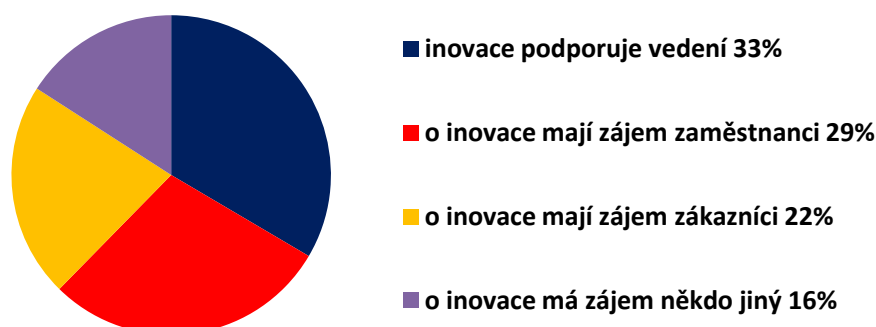
S inovacemi přichází zaměstnancina základě kurzů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, některé inovace iniciují rodiče dětí.

V odpovědi na tuto otázku se respondenti zamýšlejí nad inovacemi iniciovanými trendy v zájmovém vzdělávání, náměty na inovace ze strany sponzorů, konkurence a podobně.

3.1.4.5 Podmínky k inovacím v organizacích respondentů



Graf 9: SVČ – podmínky k inovacím v organizacích respondentů



Graf 10: ŠK, ŠD – podmínky k inovacím v organizacích respondentů

Tato otázka zkoumala názor respondentů na podmínky, které jsou v jednotlivých organizacích k realizaci inovací, kdo v organizaci inovace podporuje a do jaké míry. **Respondenti ze středisek volného času a školních družin a školních klubů odpovídali velmi podobně u obou typů organizací inovace nejvíce podporuje vedení organizace.** U středisek volného času jsou na druhém místě zákazníci a zaměstnanci až na místě třetím, u školních klubů a školních družin mají větší zájem o inovace zaměstnanci nežli zákazníci. U obou typů organizací má nejnižší zájem o inovace „někdo jiný“.

Níže je uveden přehled odpovědí odděleně od respondentů ze středisek volného času a respondentů školních klubů a školních družin. Nejmenší důležitost je vyjádřena hodnotou 1, největší důležitost hodnotou 7, pokud respondent nedokázal důležitost posoudit, má odpověď hodnotu 0. Celková hodnota důležitosti zkoumané otázky je součtem součinů bodových hodnot a počtu respondentů uvádějících tuto hodnotu.

Inovace podporuje vedení organizace

SVČ: 1 -0x 2 -2x 3 -0x 4 -4x 5 -2x 6 -6x 7 - 6x nedokážu posoudit 0 -0x

Celková hodnota důležitosti: 108 bodů

ŠD, ŠK: 1 -0x 2 -0x 3 -0x 4 -5x 5 -0x 6 -3x 7 -6x nedokážu posoudit 0 -1x

Celková hodnota důležitosti: 80 bodů

Konkrétní názory respondentů na podporu inovací ze strany vedení organizace:

Velmi záleží na oblasti inovace, některé inovace stojí v popředí zájmu vedení, některé jsou opomíjeny.

Ředitel neklade inovacím zbytečné překážky, naše organizace funguje na principu interních projektů, takže zaměstnanci musí vždy přesvědčit vedení o smysluplnosti inovace.

Vedení organizace často nejvíce podporuje inovace, které jsou přáním zřizovatele.

Vedení organizace inovace nenápadně podsouvá, aby nevznikl odpor k jejich zavádění.

Vedení organizace často prosazuje vlastní nápady, nápady na zajištění financí.

Podpora inovací je u obou typů organizací ze strany vedení velká, objevují se názory, že vedení podporuje jen některé typy inovací, ale celkově byl počet těch organizací, kde vedení inovace nepodporuje, velmi nízký.

O inovace mají zájem zaměstnanci

SVČ: 1 -0x2 -1x3 -3x4 -6x5 -6x6 -2x7 - 1x nedokážu posoudit 0 -1x

Celková hodnota důležitosti: 84 bodů

ŠD, ŠK: 1 -0x 2 -1x3 -3x4 -3x5 -3x6 -4x 7 -1x nedokážu posoudit 0 -0x

Celková hodnota důležitosti: 69 bodů

Konkrétní názory respondentů na zájem o inovace ze strany zaměstnanců organizace:

U nás mají zaměstnanci nadprůměrný zájem o inovace, protože na tom závisí jejich finanční ohodnocení.

Zaměstnanci mají největší zájem o inovace v oblasti pedagogického procesu (nové trendové činnosti s efektem na kvalitu) i v oblastirůzných technologií (On line přihlašování) a materiálního vybavení (modernizace).

Zaměstnanci se nejvíce podílejí na inovacích v oblasti nabídky zájmových aktivit.

Zaměstnanci mají největší zájem o inovace v oblasti obsahu činnosti, standardizaci některých postupů a nových benefitů pro zákazníky i zaměstnance.

V naší organizaci mají o inovace větší zájem zaměstnanci než vedení organizace.

Zaměstnanci mají, dle většiny respondentů, zájem o inovace v oblastech, které přímo souvisí s jejich prací -obsahovou náplní zájmových činností, materiálním vybavením a zjednodušením administrativních činností.

O inovace mají zájem zákazníci

SVČ: 1 -1x2 -1x3 -4x4 -2x5 -6x6 -3x7 -2x nedokážu posoudit 0 -3x

Celková hodnota důležitosti: 85 bodů

ŠD, ŠK: 1 -1x 2 -0x 3 -3x 4 -1x 5 -1x 6 -2x 7 -3x nedokážu posoudit 0 -3x

Celková hodnota důležitosti: 52 bodů

Konkrétní názory respondentů na zájem o inovace ze strany zákazníků organizace:

Zákazníci mají zájem o inovace především v oblasti pedagogického procesu, trendových činností, využívání nových technologií.

Zákazníci mají především zájem o inovace v nabídce zájmových aktivit.

Zákazníci mají zájem o inovace v oblasti obsahu zájmových činností, ale pokud reagujeme například na zpětnou vazbu z ankety, často pak máme problém s dostatečným zájmem účastníků – proto jsem zvolila odpověď „nedokážu posoudit“.

Zákazníci se často zaměřují na inovace, které zvýší pohodlí a komfort služeb pro rodiče, ale zapomínají na přímé účastníky zájmového vzdělávání – na děti a žáky-o ty mají již menší zájem.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že zákazníci mají zájem především o inovace zájmových aktivit, zavádění trendových činností a zajímají se o zlepšení doprovodných služeb.

O inovace má zájem někdo jiný

SVČ: 1 -1x 2 -2x 3 -5x 4 -4x 5 -0x 6 -0x 7 -0x nedokážu posoudit 0 -8x

Celková hodnota důležitosti: 36 bodů

ŠD, ŠK: 1 -3x 2 -1x 3 -1x 4 -0 5 -1x 6 -3x 7 -1x nedokážu posoudit 0 -5x

Celková hodnota důležitosti: 38 bodů

Konkrétní názory respondentů na zájem o inovace ze strany někoho jiného:

Obec a zřizovatel většinou o inovace zájem nemají, inovace se snaží zavádět různé participující organizace.

Často se o nás zajímá konkurence, jaké máme činnosti, jak to děláme, ale inovace potom zavádí ve svých organizacích.

Zájem na inovacích může mít i zřizovatel, pokud můžeme vyřešit něco, co je zrovna tíží.

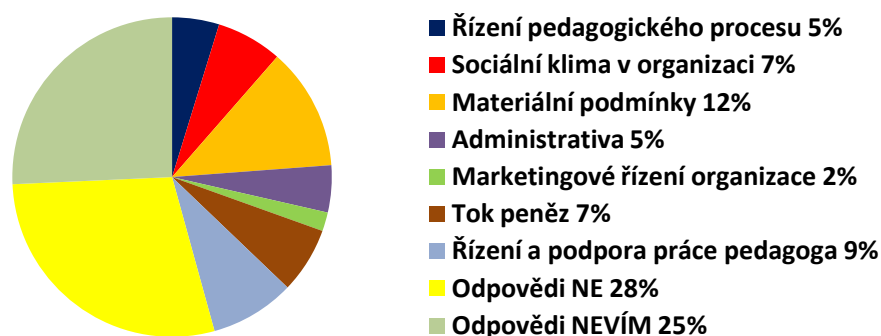
Zájem o inovace může mít i zřizovatel, navrhnout je mohou inspektoři, může vycházet z agendy či různých dokumentů.

V této otázce respondenti přemýšleli o dalších subjektech a osobách, kteří mají zájem o inovace v organizaci. Odpovědi vycházely z konkrétních zkušeností jednotlivých organizací a žádná z odpovědí se neopakovala.

3.1.4.6 V jaké oblasti, za poslední 3 roky, proběhly inovace ve vaší organizaci



Graf 11: SVČ – oblast inovací za poslední 3 roky v organizacích respondentů



Graf 12: ŠK, ŠD – oblast inovací za poslední 3 roky v organizacích respondentů

Tato otázka zkoumala názor respondentů na to, v jakých oblastech proběhly inovace v organizaci za poslední tři roky. Grafy ukazují poměr kladných odpovědí v sedmi zkoumaných oblastech a poměr záporných odpovědí a odpovědí „nevím“ vždy v součtu za všechny otázky. **Podle respondentů ze středisek pro volný čas proběhly inovace ve všech oblastech přibližně rovnoměrně, přiměřená část inovací neproběhla a odpověď „nevím“ se vyskytovala v nejmenší míře. Podle respondentů ze školních družin a školních klubů byla nejčastější inovací inovace týkající se materiálního vybavení, ale velmi vysoký byl podíl odpovědí záporných, které vyjadřují, že za poslední tři roky inovace v dané oblasti v organizaci neproběhla a odpovědi „nevím“, které vyjadřují, že respondent nemá přehled o tom, zda konkrétní inovace v organizaci za poslední tři roky proběhla.**

Níže je uveden přehled odpovědí odděleně od respondentů ze středisek volného času a respondentů školních klubů a školních družin. Respondenti odpovídali ano, pokud v dané oblasti inovace za poslední tři roky v organizaci proběhla, ne, pokud neproběhla a nevím, pokud respondent nevěděl, zda inovace proběhla či ne. Někteří respondenti uváděli i konkrétní příklady inovací, které jsou u jednotlivých odpovědí uvedeny odděleně za střediska volného času a školní kluby a školní družiny. Odpovědi, které uvádějí, že došlo k inovaci obecně, plošně, což vedlo ke zlepšení kvality práce, či nárůstu kvantitativních ukazatelů v organizaci, nejsou v příkladech uvedeny.

Některé odpovědi není možné nazvat inovacemi, ale spíše drobnými změnami, přesto jsou v textu uvedeny, protože je jednotliví respondenti považují za důležité pro svoji organizaci. Úroveň a rozsah i obsah jednotlivých změn a inovací, které jsou zde

jmenovány velmi dobře vypovídá o různé úrovni jednotlivých středisek volného času i školních družin a školních klubů.

Řízení pedagogického procesu

SVČ: ano 15x ne 5x nevím 0x

Konkrétní příklady inovací a změn v dané oblasti:

Změna ve struktuře pořádání akcí. Inovaci inicioval zřizovatel, provádělo vedení a všichni pracovníci. Inovace vedla ke zvýšení kvality pořádaných akcí.

V organizaci byly zavedeny pravidelné hospitace. Inovaci iniciovalo vedení, provádějí pracovníci vedlo ke zvýšení kvality práce v organizaci.

Zavedení jednotlivých oddělení a nových kompetencí vedoucích pracovníků. Inovaci inicioval ředitel, prováděli všichni pedagogičtí pracovníci celkově vedlo ke zvýšení kvality řídicí práce v organizaci.

V organizaci došlo ke změně organizace a průběh vzdělávacích aktivit. Inovaci inicioval ředitel, provádějí všichni zaměstnanci, inovace vede ke zvýšení kvality zájmového vzdělávání.

V organizaci se inovovala pedagogická dokumentace, vznikly nové metodiky, byly zavedeny vzájemné hospitace a podpořeno vzdělávání zaměstnanců. Inovaci inicioval zástupce ředitele pro pedagogiku a provádí ji společně se všemi zaměstnanci. Tato inovace vedla ke zvýšení kvality řídicí práce v organizaci i ke zvýšení kvantitativních ukazatelů práce organizace.

Inovovali jsme některé zájmové činnosti tak, aby jsme oslovili i další cílové skupiny. V organizaci jsme začali ve značné míře využívat systém učení se od jiných. Využíváme jednak učení se od kolegů, pořádáme metodické návštěvy jiných středisek volného času, pořádáme krátkodobé kurzy a workshopy s výměnou zkušeností, snažíme se podporovat systémové a cílené učení se od kolegů. Inovaci iniciovalo vedení, klienti i zaměstnanci, provádí ji vedení společně se všemi zaměstnanci a jednoznačně vede k vyšší kvalitě řídicího procesu i nabízené zájmové činnosti, což působí i na kvantitativní ukazatele činnosti.

Inovovali jsme evidenci akcí. Inovaci inicioval zaměstnanec, provádí ji vedoucí pobočky vede ke zvýšení kvality evidence příležitostných činností.

Nové rozdělení kompetencí zaměstnanců iniciovalo vedení organizace, které inovaci i zavedlo. Inovace vede ke zvýšení kvality řídicí práce v organizaci.

ŠD, ŠK: **ano 5x** **ne 5x** **nevím 5x**

Konkrétní příklady inovací a změn v dané oblasti:

Zřízení anglické družiny, inovaci iniciovalo a provedlo vedení školy, inovace vedla ke zvýšení kvality nabízených zájmových činností i ke zvýšení počtu žáků navštěvujících družinu.

Inovace a změny v řízení pedagogického procesu uváděli převážně respondenti ze středisek volného času přesto, že pět respondentů ze školních klubů a školních družin uvedlo, že v jejich organizaci ke změně v řízení pedagogického procesu došlo, neuměli ji, až na jednu výjimku, popsat.

Sociální klima v organizaci

SVČ: **ano 15x** **ne 2x** **nevím 3x**

Konkrétní příklady inovací a změn v dané oblasti:

Ustálil se kolektiv pedagogických pracovníků, tuto inovaci iniciovali všichni pracovníci a provádělo především vedení organizace. Velmi se zlepšilo sociální klima organizace, což přispělo ke kvalitě práce zaměstnanců a má to vliv i na spokojenost účastníků zájmového vzdělávání.

Ředitel inicioval a zavedl společné vzdělávání zaměstnanců což vedlo ke zlepšení kvality sociálního klimatu v organizaci.

Sociální klima v organizaci bylo změřeno pomocí nástrojů CAF, H2K a na základě výsledků bylo zapracováno na sociálním klimatu v organizaci, inovaci inicioval ředitel, prováděl vedoucí marketingu a ředitel organizace.

Inovaci motivačního programu a strategie iniciovalo vedení organizace a zavádělo ji ve spolupráci s vedoucími oddělení, tato inovace vedla ke zvýšení kvality sociálního klimatu v organizaci.

Zaměstnanci se snaží o užší a lidštější vzájemné vztahy tomuto tématu se věnujeme i na poradách, což má dobrý vliv na kvalitu sociálního klimatu v organizaci.

Byly zavedeny hodnotící rozhovory se zaměstnanci, inovaci iniciovalo vedení, provádějí vedoucí pracovníci a zlepšila se tak kvalita vztahů i práce v organizaci.

Organizace se více zaměřila na sociální inkluzi inicioval to tým pedagogů, který inovaci provádí, inovace vedla ke zvýšení kvality vztahů v organizaci.

Dlouhodobě se snažíme zlepšit komunikaci klienty, nově zařazujeme poradys tématem vztahů mezi pedagogickými pracovníky. Tuto inovaci iniciovalo vedení, na realizaci se podílejí všichni pedagogičtí pracovníci a celkově to vedlo ke zvýšení kvality vzájemných vztahů v organizaci.

ŠD, ŠK: **ano 7x** **ne 4x** **nevím 4x**

Konkrétní příklady inovací a změn v dané oblasti:

Ředitel inicioval omlazení pracovního kolektivu, což mělo příznivý dopad na kvalitu vztahů mezi zaměstnanci i mezi pedagogy a účastníky zájmového vzdělávání.

V odpovědích na tuto otázku častěji popisovali své zkušenosti s inovací respondenti středisek volného času než respondenti ze školních družin a školních klubů, kteří, pokud odpověděli na otázku „ano“ většinou uváděli, že se snaží klima v organizaci zlepšit, ale žádné konkrétní změny či inovace neuvedli.

Materiální podmínky

SVČ: **ano 18x** **ne 2x** **nevím 0x**

Konkrétní příklady inovací a změn v dané oblasti:

Materiální podmínky byly zkvalitněny ve všech oblastech, tyto změny iniciovali a prováděli všichni zaměstnanci.

Materiální podmínky byly zlepšeny díky evropským projektům, inovaci iniciovalo vedení organizace, prováděli vedoucí pracovníci a došlo tím ke zkvalitnění materiálních podmínek.

Vybavili jsme nový prostor pro práci s mládeží trendovým vybavením, inovaci iniciovala ředitelka s vedením ICM, provedl tým ICMA došlo tak ke zkvalitnění materiálního vybavení i k novým možnostem nabízených činností.

V poslední době jsme nakoupily nové vybavení, proběhla rekonstrukce a úprava prostor, vznikla nová výzdoba. Inovace iniciovali zaměstnanci a prováděli ji všichni, došlo ke zkvalitnění materiálních podmínek.

Materiální podmínky se zlepšují stále, někdy rychleji a někdy pomaleji podle finančních možností. Změny většinou iniciují zaměstnanci, provádějí všichni, dochází ke zlepšení kvality činnosti.

Rekonstrukce objektu, okna, fasáda, malování, kryty na topení, přestavba šatny.... inovace iniciovalo vedení i jednotliví pedagogové, prováděli všichni, došlo ke zlepšení kvality materiálního vybavení i zázemí organizace.

ŠD, ŠK: ano 13x ne 1x nevím 1x

Konkrétní příklady inovací a změn v dané oblasti:

Nákup nových her iniciovala ředitelka, zařídila ředitelkaspolečně s vychovatelkou, inovace přispěla ke kvalitě nabízené zájmové činnosti.

Vybavení ŠD interaktivní tabulí, hrami, hračkami a spotřebním materiálem iniciovalo vedení školy a zařídilo vedení školní družiny inovace přispěla ke zkvalitnění zájmové činnosti.

Vznik nové třídy s novým vybavením (nábytek, hry), iniciovala vedoucí vychovatelka, realizovala vedoucí vychovatelka společně s vedením organizace, inovace přispěla ke zkvalitnění zájmové činnosti.

Pořízení digitální techniky inicioval ředitel, prováděl pedagoga přispělo to ke kvalitě nabízené zájmové činnosti.

Pořízení vybavení do ŠD iniciovala vedoucí vychovatelka, realizovalo vedení školy a vedoucí vychovatelka. Inovace přispěla ke kvalitě nabízené činnosti.

Kompletní vybavení nových heren, skříňkami, koberci a hrami iniciovala vedoucí školní družiny a inovaci realizovala ve spolupráci s vedením školy. Inovace vedla ke kvalitě nabízené činnosti.

Větší či menší změny a inovace v oblasti materiálních podmínek proběhly v organizacích všech respondentů, někde větší a systematické, někde jen částečné

a drobné. U těch respondentů, kteří odpověděli „ne“ a „nevím“ proběhl změny pouze menší a podle vyjádření respondentů nedostatečné.

Administrativa

SVČ: ano 15x ne 4x nevím 1x

Konkrétní příklady inovací a změn v dané oblasti:

Digitalizaci evidence účastníků zájmových útvarů iniciovala ředitelka a prováděli všichni pracovníci. Došlo ke zvýšení kvality evidence účastníků a úspoře času i finančních prostředků.

Zavedení nového informačního systému a matriky inicioval zástupce ředitele. Zatím nemáme vyhodnoceno, zda tato inovace přispěla ke kvalitě administrativních prací.

Byla zavedena řada podpůrných administrativních systémů, například centrální úložiště, IS. Tyto inovace přispěly ke zvýšení kvality administrativních činností.

Byl zlepšen infosystém a centralizována data celé organizace. Inovaci iniciovalo i realizovalo vedení organizace a celkově tak přispělo ke kvalitě administrativních činností.

Zaměstnanec inicioval zavedení centrální databáze dokumentů, realizaci provedl pověřený pracovník a přispěl tak ke zvýšení kvality administrativní práce v organizaci.

Vedení organizace iniciovalo zlepšení evidence, postupů i systémů a tak přispělo ke zvýšení kvality administrativních prací v organizaci.

Zástupce ředitele inicioval zmodernizování pracovních dokumentů a tak přispěl ke zvýšení kvality administrativní práce.

Zástupce ředitele pro ekonomiku inicioval změny v oblasti předpisů a účtování a přispěl tak ke kvalitě administrativních činností v organizaci.

Vedením organizace bylo zavedeno In Line přihlašování a evidence všech dokumentů, proběhla celková elektronizace dokumentů, což vedlo ke zvýšení kvality všech administrativních prací v organizaci.

ŠD, ŠK: **ano 5x** **ne 7x** **nevím 3x**

Konkrétní příklady inovací a změn v dané oblasti:

Ředitel inicioval změnu školního vzdělávacího programu v oblasti administrativy, což vedlo ke zjednodušení administrativy v družině.

Ředitel inicioval zpřehlednění seznamů a statistických přehledů čímž došlo ke zjednodušení administrativních prací v družině.

I v odpovědích respondentů na tuto otázku jednoznačně převažují změny a inovace respondentů středisek volného času, kteří jsou nuceni se nad celkovým vývojem v organizaci zamýšlet komplexněji.

Marketingové řízení organizace

SVČ: **ano 15x** **ne 3x** **nevím 2x**

Konkrétní příklady inovací a změn v dané oblasti:

Výrazně se zlepšilo PR organizace, inovace v této oblasti inicioval ředitel a realizoval prováděl PR manažer, došlo k celkovému zlepšení kvality.

Pravidelné nabídky aktualit pro účastníky e -mailem iniciovali rodiče dětí, provádí pověřený pracovník, přínosem je kvalitnější infoservis, který podporuje i kvantitu účastníků na akcích , táborech v ZÚ a podobně.

Spolupráci se základními školami inicioval zástupce ředitele, ale tato inovace neměla přínos v oblasti kvality práce jen přinesla vyšší počet účastníků zájmového vzdělávání.

Byl zaveden marketingový mix, hodnocení marketingu iniciovalo a provádí vedení, došlo k posunu ke vyšší kvalitě marketingu.

Došlo ke kompletní restrukturalizaci podpůrných systémů organizací, inovaci iniciovali vedoucí pracovníci přispělo to ke zvýšení kvality.

Byl vypracován plán klíčových aktivit, inovaci inicioval ředitel a klíčoví pracovníci, což celkově přispělo ke kvalitě mnoha procesů a činností.

Byly vypracovány nové strategie uvnitř organizace, změny ve způsobu oslovování veřejnosti, změny ve vedení ICM, změny začaly s příchodem nového zástupce ředitele pro středisko ICMA přispěly ke zkvalitnění činnosti.

ŠD, ŠK: **ano 2x** **ne 5x** **nevím 8x**

Konkrétní příklady inovací a změn v dané oblasti:

Družina má vlastní www stránky s kompletními informacemi o činnosti, inovaci iniciovala a provedla vedoucí vychovatelka, přispělo to ke kvalitě informovanosti žáků.

Z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že se školní družiny a školní kluby oblastí marketingu příliš nezabývají a jediná změna či inovace vyzdvižená respondentem – zavedení vlastních www stránek družiny, je pro střediska volného času existenční nezbytností.

Tok peněz

SVČ: **ano 16x** **ne 4x** **nevím 0x**

Konkrétní příklady inovací a změn v dané oblasti:

Postupně optimalizujeme procesy tak, aby vznikly úspory.

Každé oddělení má svůj rozpočet, se kterým hospodaří, a tím pádem optimalizuje své výdaje, inovaci iniciovala ředitelka a realizují ji vedoucí oddělení. Inovace vede ke kvalitě a rozvážnosti při investování finančních prostředků.

Inovovali jsme přerozdělování finančních prostředků v organizaci prostřednictvím směrnic a pokynů, inovaci inicioval zástupce ředitele přes ekonomickou oblast a vedla k vyšší kvalitě využití finančních prostředků.

Vytvořili jsme nové obchodní podmínky, inovaci iniciovali zaměstnanci a realizovalo vedení organizace, inovace vedla ke zkvalitnění finanční situace organizace.

Vedení organizace zavedlo nové rozpočtové postupy pro jednotlivé úseky organizace, což vedlo ke zkvalitnění hospodaření s finančními prostředky.

Zapojili jsme se do evropských projektů a tím získali peníze na rozjezd nových činností i nové moderní vybavení. Inovaci inicioval ředitel a zástupce ředitele, inovace vedla k navýšení rozpočtu organizace a tím k vyšší kvalitě vybavení převážně pro nové činnosti.

ŠD, ŠK: **ano 7x** **ne 5x** **nevím 3x**

Konkrétní příklady inovací a změn v dané oblasti:

Ředitelka organizace zařídila nové zdroje financí, což přispělo ke kvalitě vybavení pro činnost družiny.

Získáváme více peněz z projektů vyhlašovaných zřizovatelem, což přispívá k lepší kvalitě vybavení pro zájmovou činnost.

Díky zavedení anglické družiny se zvýšil tok peněz na materiál a na vybavení ve všech odděleních družiny.

Hledáme další zdroje financování granty, projekty....Finanční prostředky využíváme především na financování nového vybavení pro zájmovou činnost.(Tato odpověď se objevovala u více respondentů.)

Elektronický evidenční systém byl napojen na účetnictví. Tuto inovaci iniciovalo vedení družiny byla zlepšena kvalita sledování finančních toků a zlepšena jejich kvalita.

Vzhledem k tomu, že se finanční situace školních družin a školních klubů i středisek volného času stále zhoršuje a stává se nejistou, hledají organizace respondentů z obou skupin další zdroje financování prostřednictvím grantů, projektů a sponzorských darů a mnohým se tato nová iniciativa daří.

Řízení a podpora práce pedagoga

SVČ: **ano 16x** **ne 2x** **nevím 2x**

Konkrétní příklady inovací a změn v dané oblasti:

Bylo zavedeno pravidelné hodnocení práce jednotlivými pedagogy, inovaci iniciovalo a provádí vedení organizace, zvýšila se kvalita práce většiny pedagogů.

Řízení a podpora práce pedagoga byla zavedena v rámci evaluace ŠVP, inovaci iniciovalo vedena celkově to přispělo ke zkvalitnění práce pedagogů.

Ředitel inicioval pravidelnou účast pedagogů v odborném a funkčním vzdělávání, což přispělo ke kvalitě práce pedagogů.

Vedoucí oddělení chodí ke všem svým pracovníkům na hospitace a podporují vzájemné metodické návštěvy mezi jednotlivými pedagogickými pracovníky, což vede k vyšší kvalitě pedagogické práce v celé organizaci.

Zástupcem ředitele pro pedagogiku byly zavedeny pravidelné hospitace, což vede ke zvýšení kvality práce mnohých pedagogů.

Vedení vytváří spolu s vedoucími zaměstnanci osobní plány rozvoje jednotlivých pedagogů a společně hodnotí i jejich plnění, což přispívá ke kvalitě práce většiny pedagogů.

Ředitelem a vedoucími zaměstnanci byla navržena nová struktura organizace a nově byly i rozděleny pravomoci, což přispělo ke zkvalitnění práce zaměstnanců.

Vedoucí jednotlivých středisek společně s ředitelem pro pedagogiku zavedli pravidelné společné výjezdy všech pracovníků, které jsou pojaty interaktivně a zážitkově s podporou týmové spolupráce, došlo tím k lepšímu poznání pedagogů navzájem a tím i k lepší spolupráci během školního roku.

Vedení střediska zavedlo pravidelné vypracovávání osobních plánů jednotlivých pedagogů a následné hodnocení jejich plnění. Současně je velmi podporováno vzájemné učení se pedagogů formou náslechlů, metodických návštěv a konzultací.. Tyto postupy přispěly ke zlepšení kvality práce pedagogů.

ŠD, ŠK: **ano9x ne3x** **nevím 3x**

Konkrétní příklady inovací a změn v dané oblasti:

Ředitel inicioval změnu náplně práce vychovatelky, což přispělo ke zkvalitnění její činnosti s dětmi.

Vedení školy zavedlo povinnost dalšího vzdělávání vychovatelek, provádějí se vzájemné hospitace i hospitace ze strany vedení školy. Tato inovace přispěla ke zkvalitnění práce vychovatelek.

Ředitel inicioval konzultace vychovatelek s ředitelem, což přispělo ke zkvalitnění práce vychovatelek.

Vedoucí vychovatelka studuje vysokou školu, což sama iniciovala a poznatky ze školy pomáhají zkvalitnit činnost v družině.

Vedení školy více podporuje práci vychovatelek ve školní družině, více si jich všímá.

V oblasti řízení a podpory práce pedagoga popisují opět konkrétní změny obě skupiny respondentů, objevuje se tu nový styl hodnocení práce ze strany vedení organizace, podpora studia i posílení pravomocí pedagogických pracovníků.

3.2 Příklady dobré praxe organizací zájmového vzdělávání

Nejzajímavější otázkou strukturovaného rozhovoru, který jsem vedla s vedoucími pracovníky středisek volného času, školních klubů a školních družin byla tato:

Popište inovaci, která měla za poslední 3 roky největší dopad na zlepšení kvality zájmového vzdělávání ve vaší škole či školském zařízení.

Odpovědi na tuto otázku jsou uvedeny pro inspiraci všech pracovníků zájmového vzdělávání tak, jak je respondenti vyprávěli. Pro přehlednost jsou jednotlivé inovace rozděleny do tří oblastí: inovace řízení a organizace zájmového vzdělávání, inovace ekonomického řízení zájmového vzdělávání a inovace obsahové náplně zájmového vzdělávání. Každá z těchto oblastí je dále rozdělena na dvě podoblasti: střediska volného času, školní družiny a školní kluby.

3.2.1 Řízení a organizace zájmového vzdělávání

3.2.1.1 Střediska volného času

*Poslední dobou se nejvíce změnila práce s interními i externími pracovníky, vypracovali jsme systém propojení všech pracovníků ze všech našich středisek, zavedli jsme pravidelné společné akce týmového charakteru, kde se všichni navzájem lépe poznají. **Vzájemné vztahy***

se snažíme budovat systematicky a podpořit je metodikami, vnitřními předpisy, společným vzděláváním pracovníků a podobně.

Naše jednotlivá pracoviště si pravidelně vytvářejí své projekty. Projekty zahrnují obsahový rozvoj pracoviště, jeho finanční zajištění, nastavení konkrétních hodnotících kritérií a pravidelné vyhodnocování projektu a průběžně jeho částí. Projekty vznikají, hlavně kvůli přehlednějšímu financování, na kalendářní roky. Jednotlivé projekty jsou před realizací podrobně konzultovány s vedením střediska.

V uplynulém období mělo velký vliv na zlepšení kvality práce jednotlivých středisek a jejich pracovníků zavedení systému hodnotících pohovorů, které probíhají na všech úrovních se všemi pracovníky interními i externími jedenkrát ročně. Při pohovoru nejen hodnotíme uplynulé celoroční období, ale plánujeme osobní i pracovní posun na příští celoroční období včetně vzdělávání.

Vedení střediska volného času zpracovalo podrobnou metodiku práce s interními i externími zaměstnanci a zavedlo pravidelná metodická setkání interních zaměstnanců, kde mimo vzdělávací chvíle probíhá hlavně výměna zkušeností spojená s konzultací. Interní pracovníci v návaznosti na tato setkání působí metodicky na pracovníky externí. Tato metodická pomoc všem zaměstnancům se nám vrací v celkovém zkvalitnění činnosti.

V uplynulém období jsme zavedli nový systém porad. K jednotlivým problémům – okruhům činnosti svoláváme řešitelské porady. Vytváříme týmy, které mají za úkol věnovat se hledání nejlepšího řešení určitého problému. Vznikají tak menší, úzce zaměřené týmy lidí, kterým se spolu dobře spolupracuje. Postupně tak vznikl základ projektového řízení organizace. Jsme zatím jen v začátcích, ale již se ukazuje, že tímto způsobem vznikají nová neotřelá řešení dlouhodobých stagnujících situací a problémů.

Po sloučení dvou DDM do jednoho bylo nutné vypracovat nový systém řízení organizace hlavně vzhledem k tomu, že úroveň obou organizací byla velmi rozdílná. V první řadě bylo nutné seznámit oba týmy pedagogických pracovníků a pracovat s nimi tak, aby se navzájem poznaly, vytvořily si společné cíle a začaly spolupracovat místo soupeřit. To se nám podařilo hlavně při tvorbě nového školního vzdělávacího programu, který vycházel ze zkušeností pedagogů obou organizací a stal se pojítkem do budoucnosti.

V poslední době klademe velký důraz na další vzdělávání externích pracovníků nejen v jejich specializacích, ale i v oblasti pedagogiky a psychologie, což velmi přispělo ke kvalitě zájmové činnosti.

Z loňské evaluace školního vzdělávacího programu vyplynuly požadavky na některé změny – nešlo o jednu oddělenou inovaci, ale o systematické, na sebe navazující změny. Nejprve jsme provedli revizi vizí a strategických úkolů, upřesnili jsme kompetence všech pracovníků, od vedení až po jednotlivé pracovníky, zaměřili jsme se na kvalitnější přípravu obsahu vzdělávání. Poté jsme se zaměřili na jednotlivé pracovníky – na jejich osobní prezentaci vůči zákazníkům i spolupracovníkům. Současně se snažíme zlepšit spolupráci jednotlivých odbornostních skupin. Všechny tyto kroky se postupně zlepšuje celkové klima v organizaci a pracovníci jsou lépe motivovaní. Zaváděním systematických změn postupně vzniká potřeba změn dalších a tak jsme v současné době součástí jedné dlouhotrvající inovace, jejíž začátek odstartovala evaluace školního vzdělávacího programu, jejímž cílem je celková modernizace zájmového vzdělávání i všech souvisejících procesů v naší organizaci.

Zapojili jsme se do evropských projektů a evropské dobrovolné služby, organizačně jsme založili speciální oddělení, které se realizací těchto projektů zabývá. Díky čerpání finančních prostředků z evropských fondů jsme rozšířili a zkvalitnili nabídku zájmového vzdělávání. Nabízíme činnost pro zájemce od 0 do 100 let a pro mnohé činnosti máme vysoce specializovaná oddělení.

Od 1. 9. 2012 vzniklo zcela nové oddělení akcí a PR. Sjednotily se webové stránky jednotlivých oddělení DDM. Došlo k úpravě stávajícího loga DDM i jednotlivých oddělení. Změnila se pravidla při „výrobě“ propagačních materiálů (plakátů, letáků). Vznikají pravidla pro jednotné vystupování na veřejnosti. Nastavili jsme jasná pravidla propagace. Stále je zřetelný „mírný odpor“ některých „starých“ pracovníků k nové a zásadní věci. Přesto se vizuálně DDM pro veřejnost mění. Byl to zásadní zásah do kompetencí jednotlivých oddělení DDM. Dříve si jednotlivá oddělení sama vyráběla plakáty, které nepodléhaly žádné kontrole či schválení, byly na nich uváděny různé informace, soukromé kontakty, mnohdy chybělo i logo DDM. Každé oddělení mělo vlastní webové stránky různé úrovně. V současné době převzalo kontrolu nad propagací nové oddělení propagace, které většinu materiálů i vyrábí. Vedoucí oddělení si začínají zvykat na servis, který je jim poskytován a dochází v tomto směru i k pozitivní zpětné vazbě. Díky novému oddělení odpadly vedoucím oddělení některé

povinnosti spojené s propagací kroužků a akcí. Informace pro veřejnost jsou podávány komplexně a přehledně. Zlepšil se systém evidence účastníků zájmových činností, ve kterém lze lehce najít požadované informace je propojens webovými stránkami DDM, což velice usnadňuje a urychluje zveřejňování informací. V neposlední řadě došlo touto inovací i k úspořefinančních prostředků, protože většinou webové stránky upravovali čtyřiexternistéa dnes tuto činnost vykonává interní pracovník v rámci svých povinností.

3.2.1.2 Školní družiny a školní kluby

Naše družina rozšířila provoz družiny od 6.00 – 19:00 hodin tak, aby rodiče dětí stihli odjet do města do práce a zase se v klidu vrátit.

Před rokem jsme založily pro školní družinu vlastní internetové stránky, které jsou propojeny se stránkami školy, potřeba stránek vyplynula z provozu družiny a z potřeby rodičů, kteří chtěli být informováni o celkovém dění v družině. Na stránky dáváme veškeré informace, novinky, akce včetně jejich hodnocení, fotografie z činnosti a další zajímavosti. Spuštění www stránek se setkalo s velkým úspěchem u rodičů, kteří mnohdy osobně za tuto novinku děkovali.

Od té doby co vedoucí vychovatelka studuje vysokou školu stále nosí nové nápady ze studia i od svých kolegyně ve škole, což velmi obohatilo naši práci.

Z úrovně výše uvedených příkladů dobré praxe jasně vyplývá, že požadavky na řízení a organizaci zájmového vzdělávání ve školních družinách a školních klubech a proti tomu ve střediscích volného času jsou velmi rozdílné a to odpovídá i úrovni příkladů dobré praxe popisovaných jednotlivými respondenty. **Ve střediscích vznikají systematické změny, které vedou ke skutečnému zkvalitnění řídicí a organizační práce v organizaci, zatím co u školních družin a školních klubů jde pouze o drobná zlepšení činnosti a její propagace.**

3.2.2 Ekonomické řízení zájmového vzdělávání

3.2.2.1 Střediska volného času

V uplynulém roce se velmi zlepšila naše finanční situace hlavně díky účasti na grantovém řízení firmy T-mobile, Ministerstva životního prostředí ČRa zapojením do projektů

krajského úřadu. Získali jsme tak finanční prostředky na konkrétní činnost i vybavení a zlepšení zázemí střediska volného času.

Na základě plánovaného rozšíření činnosti se nám podařilo získat od zřizovatele finanční prostředky na nový nábytek, vybavení klubovny počítači a stolními hrami a vybavení keramické dílny pecí a hrnčířským kruhem.

Poté co se náš DDM přestěhoval do větších prostor, rozhodli jsme se část nevyužitých prostor trvale pronajmout a ze zisku financovat nadstandardní materiální zabezpečení pro veškerou naši činnost.

Zavedení nové evidence účastníků zájmové činnosti, která je propojena s účetnictvím organizace, nám velmi usnadnila evidenci zájmové činnosti, tvorbu povinných výkazů a kontrolu plateb za zájmovou činnost. Systém umožňuje i in-line přihlašování na kroužky a tábory.

Akce, které realizují jednotlivá oddělení, mohou být finančním přínosem pro toto oddělení. Vedení oddělení navrhne a vedení organizace odsouhlasí akce, které realizují sami zaměstnanci, a zisk z těchto akcí je určen pro rozvoj oddělení, které je realizovalo.

3.2.2.2 Školní družiny a školní kluby

Díky zapojení školy do různých projektů a grantového řízení se nám podařilo vybavit družinu novými hrami a získat materiál na finančně náročnější netradiční výrobky.

Díky spolupráci se sdružením přátel školy jsme získali finanční prostředky na vybavení školní družiny moderními hrami, stavebnicemi a legem.

Tím, že jsme zvýšili počet oddělení a tak navýšili počet dětí, navýšil se i počet finančních prostředků a tak se nám postupně daří modernizovat vybavení družiny.

Příklady dobré praxe týkající se ekonomického řízení organizací jsou drobné a nevýrazné u obou skupin respondentů a jejich rozsah i obsah ukazuje, že organizace zájmového vzdělávání stále většinou spoléhají především na finanční prostředky získané ze státního rozpočtu, od zřizovatele a z vlastních zdrojů. Nové zdroje financování a nové způsoby toku finančních prostředků v těchto organizacích jsou zatím jen v začátcích.

3.2.3 Obsahová náplň zájmového vzdělávání

3.2.3.1 Střediska volného času

Za poslední tři roky se nám podařilo stabilizovat a ustálit kolektiv pracovníků DDM. Vznikl sehraný kolektiv, který neustále sleduje nové trendy v zájmovém vzdělávání a nabízí nové zájmové činnosti a akce pro všechny věkové kategorie. Tímto vývojem se velmi zlepšil i postoj klientů k organizaci a stále více se dostáváme do povědomí nejširší veřejnosti.

Jako jediná v republice máme akreditaci MŠMT na vzdělávání vedoucích kroužků Geocachingu a jsme tak jeho garanty pro celou republiku. Již několik let u nás pracuje kroužek s touto náplní, jezdíme na tábory geocachingu a pořádáme akce s přesahem za hranice kraje a občas i republiky.

V minulém roce se nám podařilo získat nové prostory – velký taneční sál, což nám pomohlo při zavedení nových tanečních kroužků.

Založili jsme informační centrum pro mládež a stabilizovali jeho činnost, která se postupně dostala do povědomí mládeže. Při informačním centru jsme založili klub mládeže Hnízdo, který složí k aktivnímu trávení volného času v bezpečném prostředí a větší informovanosti starších školáků a mládeže.

Zapojili jsme se do programu spolupráce se zahraničními dobrovolníky a zapojujeme tyto dobrovolníky do našeho zájmového vzdělávání.

Vzhledem k tomu, že mládež a dospělí nemají většinou čas na pravidelnou zájmovou činnost, a nebo se snaží prohloubit konkrétní zájem v oboru, zavádíme pro tyto věkové kategorie úzce zaměřené krátkodobé kurzy.

V poslední době se nám podařilo získat finanční prostředky od zřizovatele a z vlastní činnosti, které jsme použili na zlepšení vybavení táborové základny a vybavení klubu deskových her.

V nedávné době jsme založili školu moderního tance, která má u dětí, mládeže i rodičů velký úspěch. Vedení školy tance maximálně podporujeme včetně vzdělávání jejich dobrovolně pracujících vedoucích, které jsme získali v rámci projektu dobrovolnické služby.

Drobnými inovacemi ve všech oblastech činnosti i jejího řízení došlo k celkovému zlepšení práce střediska a mělo to dopad na kvalitu činnosti a nabídky a došlo i ke kvantitativnímu posunu nabízených činností pro větší počet zájemců. Pružně se snažíme reagovat na změny kolem nás, sledujeme trendy v zájmové činnosti a stále se posunujeme kupředu v celé šíři naší činnosti a její organizace.

3.2.3.2 Školní družiny a školní kluby

Rozšíření družiny o družinu v anglickém jazyce ve škole s rozšířenou výukou jazyků. V družině společně s rodilým mluvčím pracuje i česká vychovatelka, která dětem pomáhá pochopit jazyk a koriguje činnost po stránce výchovné. Anglická družina je 3x v týdnu, náklady na rodilou mluvčí hradí rodiče v plné výši, což je i úskalím inovace. Tuto inovaci iniciovalo vedení školy a spolupracuje na ní s jazykovou školou, která poskytuje rodilou mluvčí. Změna přispěla i k větší kvalitě družiny, kdy si děti zábavnou formou procvičují jazyk, který je součástí školních osnov již od první třídy a současně měla vliv i na kvantitu dětí v družině, kdy se do anglické družiny hlásí i děti, které normálně družinu nenavštěvují. Projekt je v začátcích a týká se žáků prvního stupně a zatím nemá návaznost na druhém stupni.

Dvakrát týdně jsme v družině zavedli zájmové dny, kdy se děti dělí do jednotlivých oddělení ne podle věku, ale podle zájmu. V současné době fungují tři zájmová a jedno všeobecné oddělení – sportovní, tvořivé, hudebně-dramatické a jedno pro ty, kteří chtějí pouze všeobecnou činnost. Rodiče tuto změnu velmi uvítali, děti, které odchází během odpoledne na své zájmové kroužky nebo jsou v družině jen krátkou dobu, zůstávají ve všeobecném oddělení družiny ostatní se mohou nerušeně věnovat svému zájmu. Úskalím tohoto projektu někdy bývá propojení různě starých dětí. Zájmové činnosti vedou vychovatelky z družiny a cena pro rodiče zůstává stejná.

Naše škola má v názvu napsáno „Zdravá škola“ proto jsem, přes odpor některých kolegů, přidala do programu družiny pravidelné každodenní cvičení povinné pro všechny děti. Děláme to tak, že všichni si musí cvičení vyzkoušet a teprve potom se rozhodnout, zda se budou věnovat cvičení nebo si vyberou jinou činnost. Jak cvičíme? Hrajeme různé sportovní hry, zkoušíme základy gymnastiky, atletiky i netradičních pohybových her. Mám tu zkušenost, že většina dětí u cvičení zůstane i když se jim zpočátku nechce.

Na základě absolvovaného školení jsme se s kolegyněmi rozhodly při výtvarné činnosti přestat pracovat podle šablon, kdy 30 dětí dělá stejnou věc, ale snažíme se každého motivovat k samostatné tvořivé práci a rozvíjet fantazii a kreativitu dětí.

V loňském roce u nás vznikl školní klub, který nabízí různé zájmové činnosti během celého týdne pro děti od předškolních až po druhý stupeň základní školy. Na vedení klubu máme živnostenský list a rodiče platí 300 Kč měsíčně. Za tuto částku může dítě navštěvovat vybrané činnosti celý týden. Ze strany rodičů je o tento projekt velký zájem a věřím, že je to přínos i pro rozvoj zájmů dětí naší školy. Zajímavá je i zkušenost s naší školou pro předškolní děti, která často ovlivňuje rodiče při výběru školy.

Za nejdůležitější změny za poslední tři roky považuji především zlepšení spolupráce s rodiči a zapojení je do některých akcí družiny jako například Vánoční dílna, Masopustní průvod, Velikonoční dílna a závěrečná školní slavnost ke dni dětí. Lepší spolupráce s rodiči nám přinesla i lepší materiální možnosti – pravidelně získáváme zbytkový papír z tiskárny a další drobnosti, které nám pomáhají při tvořivé činnosti.

Poslední dobou se stále častěji zapojujeme do projektů vyhlašovaných různými subjekty: Celé Česko čte dětem, Krásná jako kvítko, Vodou štětcem a básní a podobně. Současně jsme se zapojili i do projektu Klíče pro život v rámci kterého jsme prováděli pilotáž průřezových témat, což pro nás bylo velkou inspirací pro činnost, ale mělo to i pozitivní dopad finanční. V rámci projektu Klíče pro život jsme spolupracovali i na tvorbě metodických materiálů a publikací. Práce na metodických materiálech byla velkou inspirací i pro činnost naší družiny.

V loňském roce jsme pro děti připravili příměstský tábor, který probíhal poslední týden letních prázdnin a ze strany dětí i rodičů o něj byl velký zájem.

Již několik let spolupracujeme v zájmovém vzdělání dětí naší školy s o.p.s., kterou založila rada rodičů naší školy. Tato o.p.s. organizuje pro děti kroužky, tábory a tradiční akce jako je Adventní a Velikonoční výstava, oslava dne dětí a projektové dny. O.p.s. současně přispívá na školní výlety dětí a na odměny na školách v přírodě.

Příklady dobré praxe v oblasti obsahu zájmové činnosti popisovali rozsáhleji respondenti ze školních klubů a školních družin a z konkrétních příkladů vyplývá, že mnohé organizace intenzivně hledají a zavádějí novinky zkvalitňující činnost školní

družiny a školního klubu, je zde patrný i posun od všeobecně zaměřené činnosti k činnostem výběrovým, zapojování se do akcí, soutěží a budování komunitního prostředí ve škole. Respondenti ze středisek volného času většinou popisovali v této oblasti pouze drobné a nevýrazné příklady dobré praxe.

3.3 Příklady nedobré praxe

Ne všichni respondenti ze středisek volného času, školních družin a školních klubů **mohli mluvit o inovacích v zájmovém vzdělávání v jejich organizaci za poslední tři roky**. V některých organizacích je, bohužel, trend opačný a dochází tak ke stagnaci. Pro ilustraci zde uvádím několik příkladů, které nejsou hodny následování. Jak z níže uvedených příkladů vyplývá, většina respondentů si nevyhovující situaci uvědomuje, což může být prvním krokem k jejímu řešení.

3.3.1.1 Střediska volného času

Vzhledem k tomu, že se k vedení DDM dostal člověk bez praxe a bez vzdělání a neví moc o čem je v DDM řeč, tak jsme se dostali za minulý rok o několik kroků zpět. V DDM pracuji 13 let a horší situaci jsme nezažila.

3.3.1.2 Školní družiny a školní kluby

Inovace, ani se k tomu nechci vyjadřovat – v současné době to všechno vidím opačným směrem.

U nás jsem již žádnou inovaci nezažila hodně dlouho, vše funguje ve vyjetých kolejích, v poslední době byly zřízeny dvě nová oddělení školní družiny, ale po materiální a programové stránce jde úroveň spíš dolu.

Na pozici vedoucí vychovatelky jsem nastoupila před deseti lety, organizaci i programovou náplň družiny jsem si přizpůsobila svým představám a od té doby nám to takto vyhovuje, žádné inovace nejsou potřeba.

3.4 Závěr výzkumu, rozdíl ŠK, ŠDa SVČ

Z výše uvedených odpovědí respondentů ze středisek volného času, školních klubů a školních družin vyplývá, že všichni dotázaní považují inovace za důležité pro svoji organizaci i svoji konkrétní práci, orientují se v inovacích iniciovaných různými zdroji a většinou v posledních třech letech zaznamenali inovace na svém pracovišti, které buď iniciovali sami, nebo, pokud je inicioval někdo jiný, se aktivně podíleli na jejich realizaci.

Toto zjištění platí pouze pro tuto skupinu respondentů a vzhledem k výběru se nedá zobecnit na všechna střediska volného času a školní družiny a školní kluby vzhledem k tomu, že vzorek respondentů pro výzkum byl vybírán z aktivních vedoucích pracovníků, kteří se účastnili celostátního setkání ředitelů středisek volného času a vedoucích školních klubů a školních družin a dále z účastníků závěrečné konference projektu Klíče pro život.

Přes shodu v základních otázkách týkajících se inovací byly rozdíly při vedení strukturovaných rozhovorů mezi respondenty ze středisek volného času a školních klubů a školních družin výrazné, což vyplývá i z příkladů dobré praxe za poslední tři roky. To, co vyzdvihují jako inovaci respondenti ze školních klubů a školních družin je pro většinu středisek volného času jen drobná změna. Většina středisek volného času považuje za inovaci systémové změny, které zasahují do chodu celé organizace a v případě drobnějších změn jsou uváděny pouze změny s větším dopadem na kvalitu služeb, které organizace poskytuje.

Tuto zkušenost nemůžeme zobecnit na všechna střediska volného času a školní družiny a školní kluby, protože v úrovni jednotlivých organizací jsou velké rozdíly, ale výsledky ze strukturovaných rozhovorů to potvrdily velmi výrazně.

Rozdíl ve vnímání inovací je dán pravděpodobně postavením obou typů organizací v systému škol a školských zařízení:

Školní družiny a školní kluby jsou často vnímány jako podpůrná organizace pro provoz základních škol. Základní školy jim zajišťují účastníky zájmového vzdělávání a rodiče účastníků často příliš neřeší konkrétní zájmové vzdělávání, ale spíše nutnost mít o děti postaráno v době, kdy jsou v zaměstnání. Inovace v družinách a klubech často neřeší ani vedení školy a pokud rodiče žáků nemají připomínky k práci družiny či klubu, považují tento stav ředitelé a vedoucí pracovníci škol za vyhovující. Iniciativa tak často závisí na vedoucí

vychovatelce či řadových vychovatelkách, které přímo s dětmi pracují a ne vždy mají k inovacím motivaci.

Střediska volného času jsou samostatnými organizacemi, které nabízejí zájmové vzdělávání většinou pro všechny věkové kategorie a v mnoha oblastech činnosti. Účastníky zájmového vzdělávání musí svojí nabídkou oslovit, zaujmout a přilákat do své organizace. Vzhledem k tomu, že účastníci v podstatě nejsou na účasti v zájmovém vzdělávání střediska pro volný čas nijak závislí a za činnost platí, ve chvíli, kdy pro ně není činnost zajímavá a přínosná, z činnosti se odhlásí. Zde vzniká obrovská, až existenční, motivace pro vedení střediska volného času i pro řadové pedagogy, aby činnost i její propagace byla na velmi vysoké úrovni a tak zajistila možnost existence organizace.

Závěr

Přínosem této závěrečné práce pro školský management je přehledné zpracování názorů vybrané skupiny respondentů na zavádění inovací řízení zájmového vzdělávání a příklady dobré praxe ze škol a školských zařízení, které mohou být inspirací pro ředitele a ostatní vedoucí pracovníky neformálního a zájmového vzdělávání.

V teoretické části práce je zájmové vzdělávání začleněno do celkového systému vzdělávání České republiky a jeho vývoj ilustrován na zákonech a vyhláškách od roku 1948 do současnosti. Část je věnována inovacím. Zajímavou inspirací k zamyšlení mohou být i citace z literatury o inovacích ze ziskového sektoru.

Výzkum formou strukturovaného rozhovoru odhalil pohled skupiny respondentů na inovace v zájmovém vzdělávání a ukázal zkušenosti respondentů se zaváděním inovací v jejich vlastních organizacích. **Vedoucí pracovníci neformálního i zájmového vzdělávání zde mohou najít inspiraci pro jednotlivé konkrétní inovace.** Příklady dobré praxe jsou, pro lepší přehlednost, rozděleny na inovace v oblasti řízení a organizaci zájmového vzdělávání, ekonomické řízení zájmového vzdělávání a obsahová náplň zájmového vzdělávání, každá oblast obsahuje v první části popis inovací uskutečněných středisky volného času a ve druhé části inovace uskutečněné ve školních klubech a školních družinách.

Výzkum odhalil významný rozdíl v pojetí inovací ze strany středisek volného času a školních klubů a školních družin.

Střediska volného času vnímají inovace jako komplexní potřebu změny na moderní a konkurenceschopnou organizaci nabízející zájmové vzdělávání co nejširšímu okruhu zájemců.

Školní družiny a školní kluby vnímají inovaci jako zlepšení materiálních podmínek jednotlivých oddělení školní družiny a školního klubu a rozšíření zájmové činnosti o akce a další drobné aktivity nebo usnadnění administrativní práce. Nedochozí zde ke komplexním změnám, které však nejsou, z povahy činnosti družiny a klubu, nutné. Vzhledem ke skutečnosti, že školní družina a školní klub jsou přímo řízeny vedením základní školy pod kterou spadají, není samostatné rozhodování o nezávislém vývoji družiny a školního klubu ani možné.

Z průběhu i závěrů strukturovaných rozhovorů jasně vyplynula nutnost inovací v zájmovém vzdělávání pro konkurenceschopnost jednotlivých organizací. Tuto skutečnost si všichni respondenti plně uvědomují, ale ne všude funguje bezproblémové zavádění inovací do praxe a velmi se liší i potřeba obsahu a rozsahu jednotlivých inovací.

Vzhledem k podobným formám a obsahu činnosti, jsou mnohé příklady dobré praxe uvedené v této práci využitelné i v organizacích neformálního vzdělávání. Tato práce může být inspirací a ukazovat cestu jak tvořivé nápady nejen vedení organizace, ale i řadových zaměstnanců a účastníků zájmového a neformálního vzdělávání využít pro rozvoj organizace.

Seznam použitých zkratk

OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
SVČ	Středisko volného času
DDM	Dům dětí a mládeže
ŠK	Školní klub
ŠD	Školní družina
ICM	Informační centrum mládeže
KSČ	Komunistická strana Československa
ZÚ	Zájmový útvar
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
Sb.	Sbírky
PR	Vztahy s veřejností (Public relation)

Seznam použité literatury

1. **PALÁN, Z.** *Andragogický slovník*. Andromedia.[Online] [cit. 18. února 2013]
dostupné na www: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/>
2. **MŠMT.** *Strategie celoživotního učení ČR*. MŠMT, 2007. ISBN 978-80-254-2218-2.
3. **DOČEKALOVÁ, J.** *Neformální vzdělávání*. NAEP. [Online] duben 2007. [cit. 15. února 2013] dostupné na www: www.naleonardo.cz.
4. **PRŮCHA, J.** *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2 .
5. **HAVLÍČKOVÁ, D.;ŽÁRSKÁ, K.** *Kompetence v neformálním vzdělávání*, Praha: Comunica, 2012. ISBN 978-80-87449-18-9
6. **KOSTKOVÁ, B.** *Řídící procesy v organizacích neformálního vzdělávání*. Diplomová práce. Praha. 2011.
7. **Zákon č .179/2006 Sb.** o uznávání výsledků neformálního vzdělávání. 2006.
8. **Zákon č . 95/1948 Sb.** o základní úpravě jednotného školství. 1948.
9. **Pionýr (Česko).** *wikipedie*. [Online] 2013. [cit. 15. února 2013] dostupné na www: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Pionýr>.
10. **Zákon č . 31/1953 Sb.** o školské soustavě a vzdělávání učitelů. 1953.
11. **APPEL, M.** *SVČ Lužánky*. [Online] 2012. . [cit. 18. února 2013] dostupné na www: www.luzanky.cz/onas/historie/historie.php.
12. **Zákon č . 186/1960 Sb.** o soustavě výchovy a vzdělávání. 1960.
13. **Zákon č . 76/1978 Sb.** o školských zařízeních, která řeší výchovu mimo vyučování . 1978.
14. **Vyhláška č. 91/1979 Sb.** o organizaci a výchově vzdělávací činnosti domů a stanic. 1979
15. **Zákon č. 29/1984 Sb.** o soustavě základních a středních škol. 1984.

16. **Zákon č . 171/1990 Sb.**, kterým se doplňuje a mění zákon č . 29/1984 Sb. 1990.
17. **Zákon č . 390/1991 Sb.** o předškolních zařízeních a školských zařízeních. 1991.
18. **Vyhláška č . 87/1992 Sb.** o školních družinách a školních klubech. 1992.
19. **Vyhláška č . 432/1992 Sb.** o střediscích pro volný čas dětí a mládeže. 1992.
20. **Zákon č .190/1993 Sb.**, kterým se doplňuje a mění zákon č . 29/1984 Sb. 1993.
21. **Zákon č .138/1995 Sb.**, kterým se doplňují a mění školské zákony. 1995.
22. **Zákon č .139/1995 Sb.**, kterým se doplňují a mění školské zákony. 1995.
23. **Zákon č . 561/2004 Sb.** o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. 2004.
24. **Zákon č . 563/2004 Sb.** o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů. 2004.
25. **Vyhláška 74/2005 Sb.** o zájmovém vzdělávání. 2005
26. **FRIDRICHOVÁ, P.***Role ředitele při vytváření marketingových strategií a propagace zájmové činnosti.* Bakalářská práce. 2010.
27. **TRÁVNÍČKOVÁ, D.***Informální učení dospělých.* Diplomová práce. Brno : katedra sociologie Masarykovy univerzity v Brně. 2008.
28. **MAREK, M.***Zahájení mezinárodní konference - Inovace, jediná cesta k úspěchu.*Zahájení konference - Marek.[Online] . 3 . listopad 2006. [cit. 3. února 2013] dostupné na www: <http://www.svses.cz/konference/inovace05/texty/marek.pdf>.
29. **FRANKOVÁ, E.***Kreativita a inovace v organizaci.* Praha : Grada Publishing. 2011. ISBN 978-80-247-3317-3 .
30. **SPENCER, J.***Kam se poděl můj sýr?* Praha : Pragma,1998.ISBN 80-7205-798-7 .
31. **KOŠTURIK, FROLÍK.***Štíhlý a inovativní podnik.* Praha : Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-38-9 .

32. **KIERMAN, M. J.** *Inovuj nebo nepřežiješ*. Praha : management Press, ISBN 1998. 80-85943-56-5 .
33. **HAMEL, G .; BREEN, B.** *Budoucnost managementu*. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-188-1 .
34. **KOPČAJ, A.** *Spirálový management*. Praha : Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-71-6 .
35. **JOHN, S. R.** *8 vlastností, které mají úspěšní lidé společné - tajemství úspěchu*. Praha : Incommunity, 2011. ISBN 978-80-87524-02-2 .
36. **GAVORA, P.** *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2 . rozšířené vydání, Paido Brno, ISBN 978-80-7315-185-0 , 2010

Příloha

Osnova strukturovaného rozhovoru:

Inovace v řízení neformálního vzdělávání

Informace o škole či školském zařízení:
--

SVČ

ŠD, ŠK

Informace o respondentovi:

muž

žena

Postavení respondenta v organizaci

- ☐ Ředitel/ka
- ☐ Vedoucí pracovník/pracovnice
- ☐ Pedagog
- ☐ Ostatní – popište

Praxe ve vedoucí pozici : ne 0 – 1 rok 1 – 3 roky 3 – 6 let více než 6 let

Inovace je změna, která vede k pozitivnímu vývoji v organizaci.

1)Inovace v naší organizaci považují za:
--

- ☐ Zbytečné
- ☐ Zatěžující pedagogické pracovníky
- ☐ Občas potřebné (jak často?)
- ☐ Nutné alespoň 1x ročně
- ☐ Jiná odpověď

2) Určete důležitost inovací na škále 1 – 7 (1 =zbytečné – 7 =nejdůležitější) zamýšlejte se nad otázkou z pohledu vaší školy či školského zařízení i vlastní praxe

2 /1 Inovace iniciované změnou zákonů a vyhlášek, nařízení MŠMT

1 2 3 4 5 6 7 nedokážu posoudit

poznámka

2 /2 Inovace iniciované zřizovatelem, provozovatelem vaší školy či školského zařízení

1 2 3 4 5 6 7 nedokážu posoudit

poznámka

2 /3 Inovace iniciované ředitelem, vedením či vedoucím zam. vaší školy či školského zařízení

1 2 3 4 5 6 7 nedokážu posoudit

poznámka

2 /4 Inovace iniciované řadovými zaměstnanci vaší školy či školského zařízení

1 2 3 4 5 6 7 nedokážu posoudit

poznámka

2 /5 Inovace iniciované účastníky zájmového vzdělávání vaší školy či školského zařízení

1 2 3 4 5 6 7 nedokážu posoudit

poznámka

2 /6 Inovace iniciované někým jiným - uveďte 1 – 7 nevím

1 2 3 4 5 6 7 nedokážu posoudit

poznámka

3 . Podmínky k inovacím ve vaší organizaci určete na škále 1 – 7 (1 =zbytečné – 7 =nejdůležitější)

3 /1 Inovace podporuje vedení organizace

1	2	3	4	5	6	7	nedokážu posoudit
---	---	---	---	---	---	---	-------------------

jak

3 /2 O inovace mají zájem zaměstnanci

1	2	3	4	5	6	7	nedokážu posoudit
---	---	---	---	---	---	---	-------------------

V jaké oblasti

3 /3 O inovace mají zájem zákazníci

1	2	3	4	5	6	7	nedokážu posoudit
---	---	---	---	---	---	---	-------------------

V jaké oblasti

3 /4 O inovace má zájem někdo jiný

1	2	3	4	5	6	7	nedokážu posoudit
---	---	---	---	---	---	---	-------------------

Kdo, v jaké oblasti?

4 . V jaké oblasti, za poslední 3 roky, proběhly inovace ve vaší organizaci
--

4 /1 Řízení pedagogického procesu ano – ne - nevím jaké

Kdo inicioval	kdo prováděl
---------------	--------------

došlo k posunu organizace	ke kvalitě	ano – ne	ke kvantitě	ano – ne
---------------------------	------------	----------	-------------	----------

4 /2 Sociální klima v organizaci ano – ne- nevím jaké

Kdo inicioval	kdo prováděl
---------------	--------------

došlo k posunu organizace	ke kvalitě	ano – ne	ke kvantitě	ano - ne
---------------------------	------------	----------	-------------	----------

4 /3	Materiální podmínky	ano – ne- nevím	jaké
	Kdo inicioval	kdo prováděl	
	došlo k posunu organizace ke kvalitě	ano – ne	ke kvantitě ano - ne
4 /4	Administrativa	ano – ne- nevím	jaké
	Kdo inicioval	kdo prováděl	
	došlo k posunu organizace ke kvalitě	ano – ne	ke kvantitě ano - ne
4 /5	Marketingové řízení organizace	ano – ne- nevím	jaké
	Kdo inicioval	kdo prováděl	
	došlo k posunu organizace ke kvalitě	ano – ne	ke kvantitě ano - ne
4 /6	Tok peněz	ano – ne- nevím	jaké
	Kdo inicioval	kdo prováděl	
	došlo k posunu organizace ke kvalitě	ano – ne	ke kvantitě ano - ne
4 /7	Řízení a podpora práce pedagoga	ano – ne- nevím	jaké
	Kdo inicioval	kdo prováděl	
	došlo k posunu organizace ke kvalitě	ano – ne	ke kvantitě ano - ne

5 . Popište inovaci, která měla za poslední 3 roky největší dopad na zlepšení kvality zájmového vzdělávání ve vaší škole či školském zařízení